

# نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات ادارتها



الأستاذة الدكتورة  
نوال يونس محمد آل مراد





نظام تقييم أداء الموارد البشرية  
وانعكاساته في قرارات ادارتها

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية ( 2013/2/549 )

عبدالغفور بھٹو

تقديم التقييم في البداية في المرحلة من قرار الادارة في اولى ايام ايلول/سبتمبر الى كانون الثاني/يناير 2013

(۱) فی

-( 2013/2549 ) 43

**الواصفات:** هو رد عليه في كل وقت

❖ تم إعداد بيانات الضريبة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

Copyright ©  
All Rights Reserved

جميع الحقوق محفوظة

ISBN 978-9957-752-00-6

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو تخزين مئذنة بحاريفة، أو إعادة طبعه أو نقله على أي وجه أو بأي طريقة إلكترونية كانت أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل وخلاف ذلك إلا بموافقة عيسى بن سكرية مقدام.



## دار قيود للنسر والتوزيع

جميع الحقوق محفوظة - الطبع في الأردن  
تلفون: 962 7 95567143  
E-mail: dr.ahmad@qmail.com

تلاص الحطب شارع الملكة - الرياض  
هاتف : 520946 ، فاكس : 5253402  
ص.ب. : 1152 الرياض

# **نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات ادارتها**

**أ.د. نوال يونس محمد آل مراد**

**الطبعة الأولى  
2013 م - 1434 م**



## بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَمَنْ رَبُّ اللَّهِ مَثَلًا ذِي جَلَالٍ إِذْ أَخَذْنَا آلَافِيكُمْ لَا يَقْدِرُ عَلَى شَيْءٍ وَهُوَ كَلٌّ عَلَى مَوَلَاهُ  
أَيْنَمَا يُوْجِهُهُ لَا يَأْتِ خَبِيرٌ هَلْ يَسْتَوِي هُوَ وَمَنْ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَهُوَ عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ ﴾

سورة النحل

الآية (76)





الاهداء

الى

زوجي الغالي الشعلة المتوهجة

من الحنان والحب الدائم



## الفهرس

المقدمة.....	15
--------------	----

### الفصل الأول

#### عملية تقييم الأداء

المبحث الأول: نظام تقييم أداء.....	19
المبحث الثاني: أهمية عملية التقييم.....	24

### الفصل الثاني

#### تأطير نظري لنظام تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لنظام تقييم أداء الموارد البشرية.....	44
المبحث الثاني: تقانات تقييم أداء الموارد البشرية.....	60
المبحث الثالث: مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية.....	79
المبحث الرابع: اسلوب 360 درجة في تقييم أداء الموارد البشرية.....	91

### الفصل الثالث

#### قرارات الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم قرارات الموارد البشرية وأهميتها.....	110
المبحث الثاني: أنواع قرارات الموارد البشرية ومشكلاتها.....	113
المبحث الثالث: دور نظام تقييم الاداء في دعم قرارات الموارد البشرية.....	129

### الفصل الرابع

#### الواقع العالي لنظام تقييم أداء القضاة في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية

المبحث الأول: نبذة تاريخية عن رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية.....	146
المبحث الثاني: واقع نظام تقييم الاداء الحالي في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية.....	150

الفصل الخامس

بناء نظام تقييم أداء الموارد البشرية في رئاسة محكمة استئناف لينوى الاتحادية

المبحث الأول: بناء نظام تقييم أداء الموارد البشرية	169
المبحث الثاني: آلية تطبيق نظام تقييم الاداء المقترح	187
المبحث الثالث: اختبار النظام وتقييمه	195
الملاحق	227
المصادر	263

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	خصائص عينة الدراسة الحالية	31
2	الدلالة الاصطلاحية لتقييم الاداء وفق اراء مجموعة من الباحثين في الفكر الاداري	48
3	اهمية تقييم الاداء وفق وجهة نظر (المدرء والمشرفين) والعاملين والمنظمة	54
4	اهداف تقييم الاداء من منظور للمنظمة والمدرء والعاملين	58
5	الايجابيات والسلبيات لاداء سلوك الفرد بالاستناد الى المدخل المقارن	62
6	الايجابيات والسلبيات للتقانات المستندة الى مدخل الخصائص	65
7	الايجابيات والسلبيات للتقانات المستندة الى المدخل السلوكي	69
8	الايجابيات والسلبيات للتقانات المستندة الى مدخل النتائج	76
9	بعض من تقنيات تقييم الاداء المستندة الى المداخل	82
10	بعض من المشكلات السلوكية	84
11	انواع الاخطاء التي يتفق عليها اغلب الباحثين	96
12	مصادر جمع المعلومات لتقييم اداء الافراد	114

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
13	الاطار الفكري لتصنيف القرارات وكما يراها بعض الكتاب والباحثين	151
14	انواع المحاكم وتشكيلاتها منذ تأسيسها الى الوقت الحاضر	158
15	التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لنظام تقييم الاداء الحالي	174
16	التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لقرارات الموارد البشرية	182
17	تسلسل المعايير الذاتية ونسبتها المئوية حسب اهميتها من وجهة نظر القضاة	184
18	تسلسل المعايير الموضوعية ونسبتها المئوية حسب اهميتها من وجهة نظر القضاة	185
19	توزيع النقاط على المعايير انذائية	196
20	توزيع النقاط على المعايير الموضوعية	198
21	سلم الرواتب	186
22	معلومات تعريفية عن القضاة الذين تم تطبيق النظام المقترح عليهم	190
23	تقييمات المشاركين في عملية التقييم	192
24	التوزيعات التكرارية والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد نظام تقييم الاداء	206
25	التوزيعات التكرارية والاوراسط الحسابية والانحرافات	210

رقم المجلد	العنوان	الصفحة
	المعيارية لقرارات الموارد البشرية	
26	تأثير علاقات الارتباط بين متغيرات نظام تقييم الاداء المقترح وقرارات الموارد البشرية	215
27	تأثير نظام تقييم الاداء المقترح في قرارات الموارد البشرية	218

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	اهداف تقييم الأداء	56
2	المدخل المعتمدة من قبل عدد من الكتاب والباحثين لتقانات التقييم	75
3	مشكلات الاداء الموضوعية	87
4	مقيمو الاداء من مصادر مختلفة	93
5	انواع التغذية العكسية (360)°	101
6	العلاقة بين نظام تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية	139



## المقدمة

حظيت عملية تقييم الأداء في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة، نظراً لدورها الفاعل في تحسين أداء الفرد العامل، لانه هو الذي ينجز غاياتها وأهدافها، الا ان هذا الاهتمام لم يكشف عن فحوى توجهاتها بشأن التأثير في قرارات الموارد البشرية، بل جاءت الإشارات عابرة وجزئية ومقتضية، ولضمان ان الفرد العامل يحقق اهداف المنظمة، لذا من الضروري توفير وسائل لقياس ادائه.

ومما لاشك فيه ان القضاء هو ميزان العدل، وحرصاً على سلامة هذا الميزان في بقاءه بعيداً عن التأثير بالاھواء والمصالح الشخصية ارتأت الباحثة الى بناء نظام تقييم أداء عادل وموضوعي ومبني على اسس علمية من خلال تحديد معايير ذاتية وموضوعية للاداء القضائي وباستخدام احدث التقنيات الا وهي التقييم وفق اسلوب (360)<sup>9</sup> للكشف عن الدور الذي يلعبه النظام المصمم لتقييم الاداء في سلسلة من قرارات الموارد البشرية، وبغية الكشف عن ماهية الاثر باتجاهاته النظرية والميدانية على نحو حدى بالباحثة معالجة ذلك ضمن اطارين، الاول: يمثل الجانب النظري ضمن المتاح والمتيسر والثاني: ينصرف الى الالمام بالجانب الميداني ضمن مسار حددته منهجية الدراسة، وفي ضوء هذه المعطيات ونظراً لحدودية الدراسة التي تناولت العلاقة بين نظام تقييم أداء الافراد والقرارات الخاصة بهم وبخاصة في البيئة العراقية، فقد وجدنا من المناسب دراسة واقع نظام تقييم الاداء الحالي في محكمة استئناف نينوى الاتحادية، كون القضاء وجهاً للعدالة ويمثل مفصلاً حيوياً مهماً.

وقد تمت تغطية الجانب النظري من خلال ثلاثة فصول، اذ ركز الفصل الاول

### الفصل الأول

عملية تقييم الأداء ومن خلال مبحثين، تناول الاول نظام تقييم أداء، وينصرف الثاني أهمية عملية التقييم. ويوضح الفصل الثاني: نظام تقييم أداء الموارد البشرية، تضمن أربعة مباحث، تناول الأول: مدخل مفاهيمي لنظام تقييم أداء الموارد البشرية،

وعرض الثاني: تقانات تقييم أداء الموارد البشرية، في حين ينصرف الثالث: لمشكلات تقييم أداء الموارد البشرية، أما الرابع: فيتضمن اسلوب 360 درجة في تقييم أداء الموارد البشرية ويوضح الفصل الثالث: قرارات الموارد البشرية من خلال ثلاثة مباحث خصص الأول مفهوم قرارات الموارد البشرية وأهميتها، وتضمن الثاني أنواع قرارات الموارد البشرية ومشكلاتها وينصرف الثالث إلى دور نظام تقييم الأداء في دعم قرارات الموارد البشرية.

أما بشأن الإطار الميداني فقد تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من مجموعة الطرق ممثلة بالمقابلات الشخصية، المعاشة الميدانية للباحثة) فضلاً عن اعداد ثلاثة أنواع من الاستبانة التي عدت المصدر الأساس لجمع البيانات وتضمن ثلاثة فصول شمل الفصل الأول الواقع الحالي لنظام تقييم الأداء وركز الفصل الثاني على آلية تصميم نظام تقييم الأداء واختتمت الدراسة مساعها بالفصل السادس الذي يمثل خلاصة الاستنتاجات والتوصيات.

# **الفصل الأول**

## **عملية تقييم الأداء**



## المبحث الأول

### نظام تقييم أداء

يتناول عددا من الدراسات المتعلقة بإعداد دراسات النظام تقييم أداء التي تمخضت عنها وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الطراونة (1992)

##### تقييم الاداء والوصف الوظيفي

تهدف هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين تقييم الاداء والوصف الوظيفي وتطوير اسلوب عملي لتقييم أداء الموظفين بحيث يخفف هذا الاسلوب من التزايدات بين الادارة والموظفين حول نتائج تقييم الاداء ويسهم في معالجة مشكلة ضعف الاداء في القطاع العام عند تنفيذه.

ولتحقيق اهداف الدراسة تمت الاستفادة من نظرية الادارة بالاهداف ونظرية التوقعات ونظرية الاحساس بالعدالة والانصاف وذلك بدمج الجوانب الايجابية في مجال تقييم الاداء وتحديد الحاجات وتوقعات الموظفين وحفزهم لرفع مستوى ادائهم واتخاذ الترتيبات اللازمة لجعل الموظف يشعر بعدالة الاجور والحوافز والمنافع التطبيقية.

وتظهر نتائج الدراسة المعالم الرئيسية لاسلوب تقييم الاداء المقترح في القطاع العام والمتوقع عند تنفيذه ان يسهم في حل مشكلة ضعف الاداء وتخفيف التزايدات حول عدالة تقييم الاداء للموظفين وتلخص هذا الاسلوب بما يلي:

أ- تحديد حاجات وتوقعات الموظفين وفق اولوية اشباعها.

ب- تحديد وصف وظيفي شامل يبين واجبات كل وظيفة بوضوح.

ج- تحديد معايير موضوعية لقياس الاداء مستمدة من الواجبات الوظيفية.

- د- قياس الاداء باستخدام المعايير الموضوعية التي تم تطويرها.  
هـ- ربط النتائج بأداء وحاجات وتوقعات الموظفين.

## 2- دراسة: الكبيسي (2002)

العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية.  
قام الكبيسي بإجراء دراسة ميدانية عن استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية ومدى تأثيرها في الحصول على الميزة التنافسية. وقد طبقت الدراسة في ثمانية من المصارف الأهلية في العراق وتم التوصل الى مجموعة نتائج أهمها.  
أ- ضرورة قيام إدارات المصارف بعمليات التحليل الاستراتيجي.  
ب- ضرورة تحقيق التوافق بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية لأنه سيحقق الميزة التنافسية للمصرف.

## 3. دراسة: توفيق (2003)

اثر نظام المعلومات الإدارية في ترشيد قرارات إدارة الموارد البشرية.  
سعت هذه الدراسة الى التعرف على اثر نظام المعلومات الإدارية في ترشيد قرارات إدارة الموارد البشرية، وقد طبقت الدراسة على مجموعة من مديري المنظمات الصناعية الحكومية البالغ عددهم (77) مديراً وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية:  
أ- ان هناك تأثير معنوي لنظام المعلومات الإدارية في ترشيد قرارات الموارد البشرية، والتي تضمنت (التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض، تقييم أداء العاملين).  
ب- ان تأثير الخصائص النوعية للمعلومات ايجابية معنوية في تحسين قرارات إدارة الموارد البشرية، اذ يشير ذلك الى قدرة النظام على توفير المعلومات (مخرجات النظام) بالدقة والتوقيت والشمولية والاعتمادية.

## ثانياً: الدراسات الاجنبية

1. دراسة: Hussien (1987)

### المعلومات والقرارات في إدارة الأفراد

تهدف هذه الدراسة الى تحليل مفهوم القرار وتوزيع الادوار والمشاركة في المسؤولية، وفضلاً عن دراسة دور واهداف وطبيعة الافراد في عينة البحث التي شملت (12) شركة فرنسية ذات حجم كبير ومتوسط في قطاعات مختلفة، وقد بلغ عدد العاملين فيها بين (300-45000) فرد عامل، وقد اعتمد الباحث على أسلوب المقابلة المباشرة مع المدراء والمسؤولين في هذه الشركات.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها:

أ- ان مهام مسؤولي الافراد عبارة عن وظائف روتينية يومية تتضمن المجاز معاملات الافراد العاملين.

ب- ان التقنيات الخاصة بعملية صنع القرارات الجيدة لم تكن واضحة في اغلب الشركات وذلك لضعف تقييم الاداء في بعض وكل القرار.

2. دراسة: Heneman, Greenberger (1989)

### تأثيرات التحيز في تقييم الاداء Performance Appraisal bias effects

سعت هذه الدراسة لدعم النظرية التي تقول بان الاداء الضعيف قد لا يتم منحه الفرصة العادلة لتحقيق التحسن، وقد طبقت هذه الدراسة على مشرفين يعملون في حوالي (40) منظمة مختلفة، ووجد بان العاملين ينقسمون الى مجموعتين: هما عاملون في مجاميع in groups وعاملون خارج مجاميع out groups وتوصلت الدراسة الى ما يلي:

أ- العاملون في مجاميع هم العاملون الذين يدوا انهم مفضلين من قبل مشرفيهم وهم في علاقاتهم مع رؤسائهم فانهم يتمتعون بدرجة عالية من الثقة والتفاعل والدعم والمكافآت.

ب- اما العاملين خارج المجموعة لا يعاملون بنفس الطريقة وهم عادة خارج التفضيل وهم دائما معط عدم ثقة للمشرفين وانتقادهم، لذلك فان التأثير هنا سيكون مماثلاً لتأثير الاعجاب (halo effective) وتأثير التسلط (ham effective) لذلك فان المشرفين يميلون للتحكم على العاملين اما بانهم جيدون او رديئون ومن ثم يبحثون عن دليل يدعم فكرتهم تلك.

3- دراسة: Rayigo, Revilla, Arrioya (1993)

تهدف هذه الدراسة الى مقارنة بين مستوى ادارة الموارد البشرية لوظائفها التخصصية في المنظمات الامريكية (المنظمات الام) وبين مستوى ممارسة ادارة الموارد البشرية لهذه الوظائف في فروع هذه المنظمات في المكسيك، وجمعت بياناتها التطبيقية اساسا من خلال استبيان تم توزيعه على المدراء في هذه المنظمات (الام والفروع).

4- دراسة: Dick Grote (2000)

#### فاعلية نظام التقييم Effectiveness of appraisal

توضح هذ الدراسة الاسباب الشائعة لفشل نظام التقييم، اذ قام الباحث بدراسة ثلاثة اسباب شائعة لفشل نظام التقييم باستخدام النسب المئوية، وقد طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية على (450) فردا يعملون في منظمات مختلفة منها انتاجية وخدمية، وتم التوصل الى النتائج الآتية:

أ- ان معايير الاداء غير واضحة.

ب- تبين ان 83٪ من ادارة التقدير غير فاعلة.

ج- اثبتت الدراسة ان هناك 79٪ من علاقات عمل رديئة مع الرئيس وان المقوم يفقر الى المعلومات عن الاداء الحقيقي، فضلا عن ذلك هناك مشاكل اخرى.

د- كشفت الدراسة ان هناك 67٪ من الافراد العاملين لديهم نقص في التغذية العكسية المستمرة للاداء و 50٪ نقص في التركيز وتنمية الاداء.



ومن خلال مناقشة الدراسات السابقة اتضح انه مع تباين الموضوعات التي عالجتها وتنوع الاتجاهات الفلسفية لها الا ان القاسم المشترك الاعظم بينها هو نظام تقييم الاداء الذي له تأثيرات متباينة في سلسلة من المتغيرات فمثلما يتاثر بستراتيجية المنظمة فهو يؤثر في قرارات الموارد البشرية الا ان عملية الاثر والتاثير ينجم عنها وقوع هذا النظام تحت وطأة جملة من المتغيرات منها عدم الوضوح في المعايير المستخدمة في تقييم الاداء فضلا عن ضعف التغذية العكسية مقترنا بالتاثير بالاهواء والانحيازات الشخصية (أي غياب العوامل الموضوعية) والاتجاه نحو الذاتية الامر الذي حدى بالباحثة الى تناول هذا الموضوع ضمن توجه فكري معاصر.

## المبحث الثاني

### أهمية عملية التقييم

ركز الباحثون في حقل الموارد البشرية ولسنوات عديدة - على تقييم الاداء بوصفه ثقافة ادارية، الغاية منها قياس اداء الافراد العاملين بموثوقية ودقة، بوصفه يكشف النتائج ويفصح عن حالات الخلل فضلاً عن خلق الدافعية لتغيير السلوك وتحسينه، وبالتالي يبان مستوى السعي إلى إيجاد بدائل مرجحة في مجال القرارات كونها بوابة الدخول إلى إقرار بعض الخيارات المتاحة من عدمها.

إلا أن هذا المنظور يبدو أنه يهمل بعض المؤثرات الهامة، التي تتعلق بعملية التقييم، وقد يؤثر حالات لا تتفق مع طموحات المنظمات المعاصرة في مجال التقييم، وهذا ما أقرته نتائج العديد من البحوث وما أفصحت عنه تقارير المنظمات وكذلك خبرتنا الشخصية والعملية، إذ تبين أن بعض المقيمين لا يملكون الحقائق الكامنة بشأن هذه العملية وعلى النحو الذي قادهم إلى التحيز والابتعاد عن الموضوعية والعدالة في عملية التقييم الامر الذي جعل هذه العملية تحمل اتجاهين مثلما تتوفر معلومات قيمة وموثوقة تدعم القرارات، فهي بالوقت ذاته تعد مؤشراً لاحتمالية الصراع بين الادارة والافراد العاملين وبين الأفراد ذاتهم وخاصة عند غياب الموضوعية والانحياز لشراك الذاتية ومراميها الشخصية دون الالتفات إل ما تبغيه المنظمة البشرية.

وبموجب ما تقدم وجدت الباحثة مدخلاً لتأثير مشكلة تدور محاورها في عدد من منظماتنا، تمحورت في إثارة التساؤلات الآتية:

- 1- هل أن أنظمة التقييم الحالية المعتمدة كفوءة وفعالة بحيث تسهم في نجاح عملية التقييم ونجاح أهدافه؟
- 2- هل أن منظمة (عينة الدراسة) تولي أهمية لعملية تقييم الاداء بدءاً من المقيمين ومروراً بالاجراءات والتقانات وصولاً إلى معرفة ردود الفعل؟

- 3- هل يمكن استنباط أنظمة تقييم بديلة فعالة موضوعية تتناسب مع المستجدات البيئية المحيطة بالمنظمة القضائية؟
- 4- هل تمثل قرارات الموارد البشرية مؤشراً لتحديد ردود الفعل تجاه نتائج تقييم الاداء؟

وعموماً فإن الدراسة الحالية تنطلق من استنطاق المقولات النظرية التي أكدتها العديد من البحوث والدراسات في مجال تقييم الأداء وتصميمه وما يتصل به من تقانات تعزز الاداء لأي منظمة ويعتمد على قدرتها في توفير مقياس موضوعي وعادل.

تعد الدراسة الحالية محاولة لتصميم آلية جديدة لتقييم الأداء في منظمة عراقية (رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية) التي يفترض أن تمثل واقع العدالة ومستواها، إذ أن نجاح تطبيق هذه الآلية سوف يسهم في رفد المنظمات الأخرى في اعتماد هذه الآلية كونها ستلد في بيئة القضاء والعدالة، وفي ذلك إشارة إلى أن المنظمة العدلية تتسم بخصوصية تشدها كافة المنظمات ممثلاً بالعدالة.

وتتلخص أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1. تجسد أهمية الدراسة أكاديمياً في تناولها لموضوع يعد هو الفاصل بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون وبين ما هو متطوّر ومشهود أي أنه استشراف المستقبل في مجال الاداء لا مناص منها وضمن اطار مفهوم تكاملي في محاولة للاستفادة من التراكم المعرفي النظري لاثراء المكتبة العراقية والعربية أولاً ولبناء دعائم (ميدان الدراسة) الذي يعزز العلاقات بين تقييم الاداء وصنع القرارات.
2. تعكس الاهمية الميدانية للدراسة توضيح مدى الفائدة المتحققة من تصميم تقانة جديدة لتقييم اداء القضاة لخلق الدافعية لديهم لتطوير ادائهم وتحسينه وذلك من خلال استخدام مصادر عديدة للمعلومات.

3. التركيز على المزايا التي يحققها التقييم وفق أسلوب (360) درجة بوصفه أكثر موضوعية مما ينعكس على صنع القرارات المتعلقة بالتدريب والتطوير والتقدم المهني والرواتب والمكافآت والعقوبات والترقية والنقل وغير ذلك.
  4. تسعى الدراسة إلى تأثير سليات نظام تقييم الاداء للقضاة في رئاسة محكمة استئناف نيوى الاتحادية، وتأثير تصميم النظام المقترح الذي يمكن ان يضع الحلول الدقيقة لمعوقات تطوير وتحسين اداء القضاة، نتيجة للآثار السلوكية المترتبة عليها كالتحيز إلى الذات والابتعاد عن الموضوعية والعدالة.
  5. تقديم التوصيات العملية المبينة على أسس علمية لفرض توجيه رئاسة محكمة استئناف نيوى الاتحادية لاعتماد نظام تقييم اداء موضوعي وعادل الذي يؤدي إلى توفير معلومات من جهات متعددة.
  6. وأخيراً فإن أهمية الدراسة تتضح من خلال طرحها اطاراً مستمداً من الواقع يربط بين نجاح نتائج التقييم وصنع القرارات واتخاذها.
- نعرض الاجابة عن التساؤلات التي تمخضت عنها مشكلة الدراسة فان جهودها الحالية ستصب نحو تحقيق الاهداف الآتية:
1. السعي للوقوف على واقع نظام تقييم الاداء في المنظمة قيد الدراسة.
  2. وضع أساس لبناء نظام جديد على وفق أحدث التقنيات والاساليب المتبعة عليها في فهم عملية التقييم وفلسفتها.
  3. وضع تقنيات وتحديد الاجراءات اللازمة لنجاح التقييم تجسيدا لمبدأ التقييم والعمل بفكرة الدورة الدائرية قياس (360) درجة.
  4. التعرف على موقف القضاة من النظام المقترح، والقاء الضوء على الميدان البحوث موضوع الحالة الدراسية وعلى النحو الذي يتلائم وهيكل الدراسة ومن ثم طرح مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تمكن أن تسهم في خدمة الميدان البحوث.

## رابعاً: اجراءات عمل الدراسة

تمثل اجراءات الدراسة ما يأتي:

1. اعتماد مراجع الدراسات العربية والاجنبية وكل ذي شأن بالدراسة الحالية سعياً للاطلاع عليها والاستفادة منها في الجانب الميداني من خلال اعداد ثلاثة أنواع من الاستبانة.

- الاولى: للتعرف على واقع النظام الحالي في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية

- الثانية: لتحديد معايير الاداء وعلى ضوءها تم تصميم استمارة تقييم الاداء.

- الثالثة: لدعم النظام المقترح واختباره من خلال المعالجات الاحصائية التي تمثلت بالنسب المئوية لجميع الاستبانات ومعامل الارتباط والانحدار المتعدد للاستبانة الثالثة فقط.

وسيم التعرض لهذه الاستبانات في ادوات الدراسة.

2. التحقق من صدق وثبات الاستبانة الثالثة التي تدعم النظام المقترح التي تضمنت أبعاد النظام المتمثل بـ (العلنية، المرونة، المشاركة، الشمولية، الوضوح، مدة التقييم، الموضوعية، المعلومات الراجعة) وأثره في قرارات ادارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، والتعويض، الترقية والترقيع، النقل وانهاء الخدمة، صيانة الموارد البشرية).

3. تطبيق الاستبانات الثلاثة على عينة الدراسة البالغ عددها (45) فرداً من المجموع الكلي (51).

4. عرض نتائج الاستبانات ومناقشتها وتحليلها وتفسيرها.

5. تقديم التوصيات بهدف التغلب على معوقات عملية تقييم الاداء.

تتطلب عملية اختيار الميدان الذي تجري فيه الدراسة دقة عالية لضمان نجاحها وتتوقف بالدرجة الأساس على احتمالات النجاح أو الفشل وديمومتها، وربط ما توصلت إليه الدراسة في الأطار النظري مع اختيار موقف للميدان البحوث على النحو الذي يؤمن الحصول على الاستنتاجات والتوصيات المجدية والتي تخدم الواقع وتتفاعل معه باتجاه تدعيم هذه التوصيات ومحاولة نقلها الى موضع التنفيذ. لذا جاء اختيار محكمة استئناف نينوى الاتحادية ميداناً للدراسة بوصفها المنظمة القضائية ذات الوجه المعبر عن العدالة وضمان الحقوق، وعلى النحو الذي يستلزم اعتماد معايير موضوعية عند تقييم أداء الموارد البشرية فيها (القضاة) وبما يقضي إلى احقاق الحق واترار المنطق والموضوعية وفي ذلك مدعاة لاثارة مثل هذا الموضوع على قيد البحث والدراسة، فضلاً عن أن هذه المنظمة لم تشهد إجراء دراسات مماثلة، الأمر الذي حدا بالباحث إلى دراسة هذا الموضوع ضمن مجتمع يمثل جوهر الحياة.

وفي هذا السياق فإن نظام تقييم أداء القضاة في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية نظام يتطلب بنائه ما يتفق مع امكانيات المنظمة المبحوة.

تعتمد البحوث العلمية المعدة من قبل المبحوثين في ميدان الدراسة على منهج واحد أو أكثر من المناهج العلمية الشائعة الاستخدام كالوصفي والتجريبي ودراسة الحالة والمنهج المقارن... وغيرها من المناهج الأخرى، إذ اعتمدت الباحثة في دراستها الحالية على منهج دراسة الحالة الذي يعد من المناهج الذي اقتضى استخدامه لمثل هذه الدراسة لمبررات تتعلق بطبيعة الدراسة وطريقة التعامل مع متغيراتها على النحو الذي تتيح الفرصة الأمثل لتجسيد هذا المنهج وتوظيفه في خدمة الدراسة. كونه يجمع أكثر من أسلوب في آن واحد. إذ يتمثل بالملاحظة والاستفسار والاستبيان والمقابلة الشخصية التي تؤدي للوصول إلى المعلومات بشكل مباشر، إذ أصبحت دراسة الحالة تمثل وسيلة أساسية من وسائل البحث والتعلم في مجال إدارة الأعمال، المهدف منها التوصل إلى حلول واقعية ومنطقية للمشكلات التي تعاني منها المنظمات المبحوة (Certo, & Peter, 1995: 317).

وعليه تعرف دراسة الحالة بانها وصف معبر ومماثل للحقيقة في مفردات وأرقام لموقف فعلي يتطلب جهداً في استقراء المعلومات والبيانات وجمعها التي تساعد في تكوين صورة واقعية لذلك الموقف الذي تتناوله الحالة (قاسم والجناحي، 1986: 25).

وفي هذا السياق تعد دراسة الحالة تفصيل وتجميع وتوضيح لجميع تفاصيل الأعمال والظروف المحيطة وذات العلاقة بالمنظمة أو الحالة الإدارية المحددة ضمن معلومات وبيانات وتواريخ وظروف تتعلق بالمنظمة. سيكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

1. الحدود البشرية: عينة من الأفراد العاملين (القضاة) في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية. من شاغلي الوظائف الآتية (رئيس الاستئناف، نائب الرئيس، قاضي، مدعي عام، نائب المدعي العام، قاضي متدرب إلى المدعي العام).
  2. الحدود المكانية: رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية بإساحتها الأيمن والأيسر.
  3. الحدود الزمانية: شرعت الباحثة بالدراسة الاستطلاعية ابتداءً من حزيران / 2004 وقد تم تجميع البيانات وبدء المقابلات بتاريخ 21/9/2004 واكتمل الجانب الميداني للدراسة في 30/6/2005.
- جرت العادة على أن تعمم النتائج التي يتم التوصل إليها من دراسة العينة على أفراد المجتمع المأخوذ منه، لذا وجب اختيار العينة بشكل صحيح بحيث تأتي ممثلة لمجتمعها أكثر ما يمكن (عدس، 1999: 245).
- ولزيادة دقة النتائج استخدمت الباحثة طريقة العينة (القصدية) وبلاستاد إلى ما ذكر شملت عينة الدراسة (51) فرداً والمسميات الوظيفية الآتية (رئيس محكمة استئناف نينوى، نائب الرئيس، قاضي، مدعي عام، نائب مدعي عام، قاضي متدرب إلى المدعي العام) أي ما نسبة 100٪ من مجموع المجتمع الكلي، ولكن كان عدد الاستمارات المسترجعة (6) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح العدد

الفعلي لأفراد عينة الدراسة هو (45) ويشكلون نسبة 88.2٪ من مجموع المجتمع الكلي وهي نسبة مقبولة للتحليل الاحصائي لأن نسبة العينة المقبولة في الدراسات السلوكية تتراوح من (5٪-10٪) من أفراد المجتمع (زيتون، 1989: 19) وهنا قد تجاوزت نسبتها النسبة المطلوبة وبلغت 88.2٪ مما يوفر انطباعاً بتمثيل العينة لمجتمع الدراسة وبالتالي يوفر فرصة عرض بعض التوصيات بشأن الحالة المدروسة.

وعلى هذا الأساس يصف الجدول (1) خصائص عينة الدراسة الحالية.



جول (1)  
(خصائص عينة الدراسة)

ت	المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	44	97.8
		انثى	1	2.2
		المجموع	45	100
2	الحالة الاجتماعية	متزوج	44	97.8
		ارمل	1	2.2
		مطلق	-	-
		المجموع	45	100
3	الانحدار الحضري	ريفي	24	53.4
		مدني	21	64.6
		المجموع	45	100
4	التحصيل الدراسي	بكالوريوس	43	95.6
		ماجستير	2	4.4
		دكتوراه	-	-
		المجموع	45	-
5	العمر	40-30	26	47.8
		50-41	9	20
		60-51	7	15.6
		70-61	3	6.6

ت	المتغير	الفئات والمسميات	العدد	النسبة %
6	عدد سنوات الخدمة في القضاء	المجموع	45	100
		أقل من 5 سنوات	9	20
		5-10	17	37.8
		11-20	10	22.2
		21-30	5	11.2
		30 فأكثر	4	8.8
		المجموع	45	100
7	الموقع الوظيفي الحالي	رئيس استئناف	1	2.2
		نائب الرئيس	7	15.6
		قاضي	28	62.2
		مدعي عام	1	2.2
		نائب المدعي العام	1	2.2
		قاضي متدرب الى المدعي العام	7	15.6
		المجموع	45	100
8	الصف	الاول	10	22.2
		الثاني	6	13.3
		الثالث	15	33.4
		الرابع	14	31.1
		المجموع	45	100

أشارت معطيات الجدول (1) إلى:

1. أن الذكور لهم النصيب الأوفر في مجال التعيين في السلك القضائي إذ بلغت نسبتهم (97.8٪) قياساً بالاناث (2.2٪) مما يفسر توجه الإدارات العدلية نحو الذكور في حالة التعيين على عد أن القضاء يتطلب كثيراً من المؤهلات والسمات الشخصية التي قد لا تتوفر لدى الاناث.
2. وباتجاه الحالة الاجتماعية تبين أن 97.8٪ من الذكور هم من المتزوجين مما يوشح الالتزام باحد شروط القبول في المعهد القضائي لمن يتم اختياره قاضياً.
3. أما بشأن الانحدار الحضري فقد تبين (53.4٪) من الباحثين هم من أصل ريفي مقابل (46.6٪) من أصل مدني ويكاد هذا التباين يحلي حقيقة تساوي الفرص المتاحة للأفراد الباحثين في مجال الانتماء للعمل في المجال القضائي بعد توفر الشروط المقبولة.
4. وتكشف مؤشرات التحصيل الدراسي أن النسبة الغالبة (95.6٪) من الباحثين هم من حملة الشهادة الجامعية الأولية (البكالوريوس) مقابل (4.4٪) ممن هم من الحاصلين على شهادة الماجستير، مما يفصح عن وجود اتجاها محدود النطاق في مجال توظيف المؤهلات العلمية العالية في المجال القضائي.
5. وباتجاه الفئة العمرية كانت فئة (30-40) سنة تشكل النسبة الأكبر (57.8٪) في هذا المجال ويقترن هذا بتباين سنوات الخدمة إذ تبين أن عدد سنوات الخدمة تتوزع بين (5-10) سنة وهي النسبة العالية (11-12) سنة التي شكلت (22.2٪) أما الباحثين ممن كانت خدمتهم (21-30) سنة فقد تم تمثيلهم بـ (011.2٪).
6. أما بشأن الموقع الوظيفي الحالي كانت نسبة تحت ما يسمى قاضي هي النسبة الأكبر إذ بلغت (62.2٪) ثم تساوت نسبة تحت ما يسمى نائب الرئيس التي بلغت (15.6٪) مع نسبة تحت ما يسمى قاضي متدرب إلى الادعاء العام.

7. ما يخص صف القضاة تين أن النسبة الغالبة هي من الصف الثالث التي بلغت نسبتها (7/33.4) ويليهما الصف الرابع وقد بلغت (7/31.1) ثم الصف الثاني إذ شكل (7/13.3) أما الصف الأول فقد بلغت نسبته (7/22.2) وهذا مؤشر إلى تحقيق فرص الترقية.

اعتمدت الدراسة على عدد من الأدوات البحثية التي استخدمت لغرض اتمام الاطارين النظري والميداني وكانت هذه الأدوات على النحو الآتي:

1. الجانب النظري: استكملت مفردات الجانب النظري للدراسة، اعتماداً على المراجع العربية والاجنية من كتب، مؤتمرات، بحوث، فضلاً عن المقالات والبحوث التي تم الحصول عليها من الانترنت ذات الصلة بموضوع الدراسة.

2. الجانب الميداني: فيما يخص الجانب الميداني فقد استخدمت الباحثة الاسلوب المباشر في جمع البيانات الضرورية للدراسة من خلال:

- الوثائق والسجلات وقانون التنظيم القضائي وتقارير الاداء الخاصة بالقضاة.

- المقابلات الشخصية لغرض تحديد معايير الاداء، وقد استخدمت الباحثة وسيلة المقابلات الشخصية لأنها تمثل اسلوباً شفهياً لجمع البيانات والمعلومات وتمتاز بطابع الود والثقة بالقضاة الذين يراد التعرف على ارائهم ورغباتهم للتعبير بحرية تعبيراً كاملاً وصادقاً ودون مؤثرات أخرى، وهي بالوقت ذاته تعين الباحثة على التثبيت من البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من مصادر أخرى وتوقعها (جابر وكاظم، 1978: 365).

وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بإجراء (45) مقابلة مع القضاة في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية، وبدأت المقابلات من يوم 21 / 9 / 2004 ولغاية 30 / 6 / 2005.

وتم الحصول من تلك المقابلات على حصيلة من المعلومات، عززت معلوماتنا السابقة التي تم الاستفادة منها من خلال الاطلاع على الادبيات التي تناولت معايير الاداء.

جوصف الاستبانة: وتعد الاداة المعول عليها في جمع بيانات ومعلومات الدراسة الحالية.

وقد تم اعداد ثلاثة انواع من الاستبانة:

1- استبانة خاصة بنظام تقييم الاداء الحالي في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية وقد اشتملت على ثلاثة محاور تضمن الاول منها معلومات تعريفية عن القضاة (الافراد المبحوثين) وقد تضمن الجنس، الانحدار الحضري، التحصيل الدراسي، العمر، عدد سنوات الخدمة في القضاء، الموقع الوظيفي الحالي، الصنف. اما المحور الثاني فقد اشتمل على (11) متغير كل متغير يقيس عنصر من عناصر النظام الحالي في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية (السرية، التركيز السلوك الادائي، التركيز على نتائج الاداء، التقييم المطلق، الذاتية، اغفال المعايير، المحدودية وعدم المرونة، مدة التقييم، الجزئية، ردود فعل سلبية تجاه نتائج التقييم، فقدان الوضوح وغياب الواقعية) وقد تم اعداد مقياس هذا المحور بناءً على دراسة لكل من (Torrington et al., 2002)، (Denisi, et al., 2001) وقد تضمن المحور الثالث سبعة متغيرات تمثل نتائج تقييم الاداء ودعماً للقرارات الخاصة بالموارد البشرية وهي:

- التخطيط الموارد البشرية، وتقيس (2) فقرة.
- التوظيف، ويقيس (3) فقرات.
- التدريب والتطوير، ويقيس (3) فقرات.
- التعويض، ويقيس (2) فقرة.
- الترقية والترفيح، ويقيس (2) فقرة.
- النقل وانهاء الخدمة، ويقيس (2) فقرة.

■ صيانة الموارد البشرية، وقيس (2) فقرة.

وقد تم اعداد مقاييس الدراسة من خلال المؤشرات المعتمدة من لندن الكتاب (Meinert & Doivs, 1989)، (Broderide & Boudreau, 1992)،

(Noe, et. al., 1994) وطورت اعتماداً على الدراسة في الواقع الميداني ويسري هذا الاسلوب على جميع متغيرات الدراسة. واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لفرض تحويل نتائج الاجابات الشخصية من اصل الاستبانة. وقد خصص لكل خيار نقطة، وتعطي الباحثة لاجابات المبحوثين درجات (5، 4، 3، 2، 1) اذا كانت اجاباتهم مؤيدة للاتجاه (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، نادراً جداً).

2- استبانة خاصة بتحديد معايير الاداء وقد اشتملت على جزئين، وركز الجزء الأول من الاستبانة على المعايير الذاتية اذ تم تقسيمها الى (13) معياراً اعتماداً على دراسة كل من (الزيدان، 1984)، (Malliesun, 1997) ونتائج المقابلات الشخصية المشار اليها سابقاً وبموجب ذلك تم وضع حقلين (الحقل الاول) تضمن أياً من هذه المعايير لما صلة بالاداء القضائي اما (الحقل الثاني) فقد تضمن ترتيب المعايير حسب الاهمية النسبية لكل معيار من وجهة نظر القضاة.

ويشمل الجزء الثاني من الاستبانة على المعايير الموضوعية، اذ تم تقسيمها الى (24) معياراً اعتماداً على دراسة (George & Jones, 1998)، (Milkovick & Boudrea, 1994) ونتائج المقابلات الشخصية المشار اليها سابقاً، وقد تضمن الحقول نفسها.

3- استبانة خاصة بنظام تقييم الاداء المقترح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية اشتملت الاستبانة على جزئين رئيسيين يضمن الاول منها الاعداد

الخاصة بنظام الاداء المقترح ومنها (العلنية، المرونة، المشاركة، الشمولية، الوضوح، مدة التقييم، الموضوعية، المعلومات الراجعة).

وكل بعد يقيس ثلاث فقرات، وقد تم صياغة فقراتها بالاستناد إلى دراسة كل من

(نصرالله، 2002)، (برنوطي، 2001)، (Smith, 2005)

أما الجزء الثاني فتضمن قرارات الموارد البشرية وتضمنت القرارات (21) فقرة موزعة على متغيرات قرارات الموارد البشرية وكل متغير يقيس ثلاث فقرات، ولقد اعتمدت الباحثة في اختيار وتحديد متغيرات قرارات الموارد البشرية على أساس ممارسات ادارة الموارد البشرية التي تتخذ منها قرارات مهمة، وقد تم صياغة فقراتها بالإستناد إلى (Decenzo & Robins, 1996)، (المغربي، 1998)، (Tom & Mary, 2002).

واستخدمت أيضاً في هذه الامتباته مقياس ليكرت الخماسي إذ خصص لكل خيار نقطة ويعطي الباحث لاجابات المبحوثين (1، 2، 3، 4، 5) اذا كانت اجاباتهم مؤيدة لاتجاه (اتفق بشدة، اتفق، اتفق نوعاً ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة). اذ تشير اجابات المبحوثين (اتفق بشدة، اتفق) الى قوة تأثير خصائص النظام المقترح على قرارات الموارد البشرية، في حين تعبر اجابات المبحوثين (لا اتفق بشدة، لا اتفق) على ضعف تأثير خصائص النظام المقترح على قرارات الموارد البشرية، وما كان بين ذلك (اتفق نوعاً ما) فانه يعبر عن الاعتدال والوسطية لتغيرات الدراسة..

▪ اختبارات صدق الامتباته وثباتها.

○ تم اخضاع الامتباته الى بعض الاختبارات قبل توزيعها وتمثلت بالآتي:

▪ الاختبار قبل توزيع الامتباته:

### قياس الصدق الظاهري:

يهدف التأكد من قدرة الامتباته على قياس متغيرات الدراسة تم اختبار الصدق الظاهري لفقرات الامتباته بعد اعدادها من خلال عرضها على مجموعة من الحكمين والخبراء المختصين في العلوم الادارية والقانونية والاحصائية والنفسية والتربوية بلغ

عدددهم (15) للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة واهدافها واستطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة بما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية، وقد نتجت عن ذلك ملاحظات تمت مناقشتها واجراء الحذف والتعديل والاضافة عليها وبذلك حصلت الاستبانة على تأييد أغلب المحكمين.

### قياس الشمولية

تم اختبار قياس الشمولية في ضوء طرح العديد من الاسئلة على السادة المحكمين بشأن شمولية ابعاد الاستبانة وعواملها وتمت في ضوء الاسئلة اضافة وحذف مجموعة من الفقرات او تصحيحها واستبدالها بغيرها وفق الاكثر ملاءمة.

### قياس ثبات الاستبانة

لفرض التأكد من دقة قياس متغيرات الاستبانة، فقد قامت الباحثة باجراء اختبار اولي لمتغيرات الاستبانة لعينة مكونة من (12) فرداً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة عشوائياً ثم أعيد التطبيق عليهم بعد مرور اسبوعين من التطبيق الاول وتبين ان التطابق في اجابات افراد العينة بلغ 80٪ وهي نسبة عالية من درجات ثبات الاستبانة، وقد أخذت الاستبانة صيغتها النهائية قبل التوزيع كما يظهر في الملحق.

### الاختبار بعد توزيع الاستبانة

#### الحيدة

تبنت الباحثة مسألة على قدر كبير من الأهمية عند توزيع الاستبانة تمثلت بعدم التدخل في اجابات أفراد عينة الدراسة والتأثير فيها من اجل تحقيق الموضوعية والحيدة العلمية وبموجب ذلك فقد منح كل فرد وقتاً كافياً للإجابة عن الاستبانة رغبة من الباحثة في الحصول على الاستبانات الموزعة كاملة.



## الاتساق الداخلي

لغرض الاختبار والتأكد من صدق الاستبانة فقد تم الاعتماد على الاتساق الداخلي لل فقرات المعبرة عن متغيرات الدراسة اذ تعبر قيم الارتباط المعنوية عن مدى مصداقية تمثيل تلك الفقرات للمتغيرات المبحوثة، وفيما يأتي توضيح لذلك على مستوى متغيرات الدراسة.

### الاتساق الداخلي لاهداد النظام المقترح

يشير الجدول (1) ملحق (7) الى وجود مجموعة كبيرة من علاقات الارتباط المعنوية والمرجبة لمتغيرات النظام المقترح، مما يدل على توافر الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات النظام المقترح ويعبر عن صدق بناء محتوياته وثبات سريانه.

### الاتساق الداخلي لمتغيرات قرارات الموارد البشرية

يتضح من الجدول (2) ملحق (7) وجود علاقة ارتباط معنوية بين معظم فقرات متغيرات قرارات الموارد البشرية وهذا يدل على أن الفقرات تتصف بالاتساق الداخلي مما يشير الى امكانية قياس هذه الفقرات للبعد المذكور.

## ثالثاً: أساليب التحليل الاحصائي

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم اهداف الدراسة الحالية فقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من الادوات الاحصائية تمثل فيما يأتي:

1. استخدمت النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في تحديد معايير الاداء وترتيبها حسب اهميتها، فضلاً عن وصف متغيرات النظام الحالي المقترح وتشخيصها وعرض النتائج الاولى ومناقشتها.

2. استخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين متغيرين، فضلاً عن تحديد الاتساق الداخلي بين فقرات متغيرات الدراسة.

3. استخدام الانحدار المتعدد (Multiple Regression) في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

## **الفصل الثاني**

**تأطير نظري لنظام تقييم أداء الموارد البشرية**



## الفصل الثاني

### تأطير نظري لنظام تقييم أداء الموارد البشرية

حظيت عملية تقييم الأداء باهتمام جزئي سواء كان ذلك على المستوى الميداني ام الاكاديمي، وقد انصرف كثير من الباحثين إلى تناول هذا الموضوع ضمن توجهات لن تتمكن من سبر اغوار هذه العملية التي تمثل محمداً ذاتها معضلة تنظيمية تنطوي على جوانب سلوكية، تفتقر إلى الموضوعية، وقد اسهم عامل الحباية والتحيز في الوقوع بشراك الذاتية والابتعاد عن العدالة سعياً وراء المحسوبة والعلاقات الشخصية، الذي جعل هذه العملية بعيدة عن مراميها الحقيقية، ومن هنا وجدت الباحثة مدخلاً للتعرض الى هذا الموضوع ضمن توجه فكري مدعم بوقائع تطبيقية لمحاولة إعادة تصميم عملية التقييم وبما يسعف العديد من منظوماتنا الى توظيف نتائج هذه العملية في دعم ومساندة العديد من القرارات التي تخص الموارد البشرية، وبغية تحقيق ذلك لابد من معالجة الموضوع ضمن التوجهات الآتية:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لنظام تقييم أداء الموارد البشرية

اولاً: مفهوم النظام وخصائصه

ثانياً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

ثالثاً: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية واهدافه

المبحث الثاني: تقانات تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية

المبحث الرابع: اسلوب 360 درجة في تقييم أداء الموارد البشرية

## المبحث الأول

### مدخل مفاهيمي لنظام تقييم أداء الموارد البشرية

#### أولاً : مفهوم نظام تقييم أداء الموارد البشرية وخصائصه

يمثل نظام تقييم الاداء أحد الأنظمة الفاعلة في المجال المنظمي بوصفه بوابة الدخول إلى سلسلة من القرارات التي تسهم في دعم أو إعادة العملية الادارية، وبناءً على ذلك يمكن الاهتداء بطروحات الباحثين في هذا المضمار، إذ يشير (Mathys, M., 1982:22) إلى أن نظام تقييم الاداء يزود المدراء وغيرهم بالمعلومات اللازمة لتحسين القرارات الخاصة بالموارد البشرية، أما (Keronek, 1989: 152) فيشير إلى أن نظام تقييم الاداء يمثل مجموعة من الطرق والأساليب التي تستخدم لتقييم اداء الافراد لتحسين ادائهم من قبل العديد من مختصي الاعمال ابتداء من المدراء ونزولاً إلى المستويات الوظيفية الأخرى.

على حين أشار (Curtis, 1995: 15) إلى أن نظام تقييم الاداء يسهم في تأمين جانب من التغذية العكسية لصانعي القرارات داخل المنظمة، اما (برنوطي، 2000: 349) فتشير إلى أن نظام تقييم الاداء يمثل مجموعة من الترتيبات والاجراءات الثابتة والرامية إلى تقييم اداء الافراد العاملين والتصرف بتائجهم،

بينما أشار كل من (السام والصالح، 2000: 53) إلى أن النظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المدراء لصنع القرارات المتعلقة بفاعلية العنصر البشري ورفع مستوى أدائه لتحقيق أهداف المنظمة.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن التعريفات التي أجاد بها الباحثون أعلاه تمثل وجهات نظر تكاد تكشف عن حقيقة توجهاتهم في هذا المجال، وبناءً عليه يمكننا الخروج بتحديد مفهوم اجرائي يحصد فحوى الدراسة الحالية وبالوقت نفسه يبين توجهاتها عملاً بـ

(آلية بشرية تتجاذب فيها سلسلة من العوامل الموضوعية والذاتية التي تتأثر بالبيئة المحيطة بها تلك التي تسلّزم مراعاة ردود الفعل تجاهها سعياً لآقرار النتائج وإبداء التوصيات).

وهذا يفسر لنا الغاية الأساسية في نظام تقييم الاداء هي توفير مقياس يؤمن درجة مرضية من الثقة والصحة في مجال التقييم وأن يكون مراعيّاً لخصائص وسلوكيات كل وظيفة، إلى حد أن عملية تقييم الاداء تجسد الصورة الحقيقية لما يتم ادائه بشكل جيد وما يتجزى على نحو سيء (Denisi, et. al.: 2001: 235).

ومع ذلك فقد يتم تكوين النظام على نحو تلقائي ناجم عن ممارسات واجتهادات وهنا يستلزم استحضار الدراسة والتمحيص المعمقين بغية كشف وقائع النظام وإظهار سلامة عملية التقييم وصحتها وما يجعله معروفاً من قبل المعنيين ([www.homo.att](http://www.homo.att)).

وهنا يتجلى دور ادارة الموارد البشرية في رسم مستويات التمكين التي تساعد على اعتماد الحقائق في ميدان التقييم ومحاولة اعادة النظر إذا اقتضت الضرورة وعلى النحو الذي يسهم في تصميم نظام جديد يتلاءم مع الواقع الذي تعيشه المنظمة وفي ذلك مدعاة للقول بضرورة وجود خصائص ومزايا يجب مراعاتها ممثلة بـ: (Josephn & Wong, 2003: 1-20).

- الموضوعية والاستناد على القدرات الجوهرية.
  - الانفتاح والشفافية.
  - الشمولية (أي قابليته على التطبيق في كافة المستويات الادارية).
  - يعزز نقاط القوة ويكشف نقاط الضعف في الاداء الوظيفي.
  - يدعم قرارات الموارد البشرية.
- وأتساقاً مع ذلك يشير (أبو شيخة، 2000: 251) إلى أن نظام تقييم الاداء يجب أن يستند الى دراسة تحليلية شاملة للأعمال التي تمارسها المنظمة فضلاً عن الموضوعية والشمولية والمشاركة مقررناً ذلك بمراعاة حق التظلم ونوع الوظيفة ومستوى الأفراد العاملين موضوع التقييم.

ولا يغيب عن الذاكرة أن تاريخ المنظمة وثقافتها يساعد على وضع نظام تتوفر فيه القيم المهمة التي يدافع عنها أفرادها، فضلاً عن حجمها وطبيعة التوجهات الاستراتيجية لديها التي تسعى إلى تقييم نظم أكثر حداثة، فضلاً عن أسلوب إدارتها في ظل الالام بالمسالك والسبل التي تتجهها إدارة الموارد البشرية التي يحدد شكل وعتوى نظام التقييم ويجعله مرناً لأنه دائماً في حالة التطوير. (مرعي، 1999: 235).

وفي السياق ذاته يرى (Foulkes, 1996: 358) أن أنظمة تقييم الاداء يجب أن تكون ذات سمة تكاملية (أي أنها تركز على كافة جوانب المنظمة بما فيها الاهداف الاستراتيجية والتطويرية والادارية ويقترن ذلك كون هذه الأنظمة تشكل دعماً وسنداً للمدراء، كما أن النتائج التي تظهرها يجب أن تكون عقلانية في ظل التطلعات المستقبلية حيث أشار (الصباغ، 1997: 12) أن النظام الذي يعمل بشكل جيد ينتج تغذية عكسية ايجابية والتي تشير إلى وظيفة الاداء لادامة التوجه الحالي للنظام لتحقيق هدفه.

أما (Myhau & Marlowe, 1992: 333) فيشير أن للنظام مقومات منها ضرورة استحصال قناعة الافراد العاملين بنظام التقييم وعدالة المعايير التي يقوم عليها النظام مقترناً برؤيتهم لعملية التقييم بأنها وسيلة عادلة لقياس مقدرتهم في ادائهم ورفع فرصة حصولهم على الترقيات والمكافآت مع مراعاة الهدف الأساسي من نظام التقييم وهو التعرف على ما تم تحقيقه وخلق الدافعية لديهم لتحسين ادائهم باستخدام عملية التقييم الدوري لهم مما يساعد على تشخيص مشكلات الاداء في وقت مبكر. وفي السياق ذاته يتم وضع معايير للاداء مبنية على أسس موضوعية وواضحة لكل الأفراد العاملين، فضلاً عن اختيار القائمين بعملية التقييم ممن يمارسون العمليات التقييمية لمدة كافية، وتدريبهم على اساليب التقييم، لأن النظام يكون بمثابة وسيلة فعالة لايصال المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات السليمة.

ويؤكد (Massie, 1987: 283) على أن نظام تقييم الاداء يسعى إلى تأمين ثلاثة

توجهات تتمثل بـ:



### التوجه الاول:

تتمحور فلسفة هذا التوجه في امداد العاملين بالمعلومات عن مستوى ادائهم وبما يسهم في تعريفهم بمتطلبات عملهم سعياً لتطوير الاداء، وفي ذلك مدخل لتأطير أهمية مشاركتهم في مجال التقييم.

### التوجه الثاني:

تكمن ما هية هذا التوجه في ترسيخ التطوير الذاتي للأفراد العاملين في ظل تأثير نقاط القوة وتشخيص مواطن الضعف وبما يؤمن سعي الإدارات للاستفادة من عملية تحسين الاداء.

### التوجه الثالث:

يكشف هذا التوجه عن ضرورة التأكيد على أن تقييم الاداء يمثل عاملاً مساعداً لاصدار قرارات ادارية تتطلبها الظروف التنظيمية بغية محاولة تأمين السلوك الأدائي السليم للأفراد العاملين في المنظمة.

وبناءً على ما تقدم يمكن للباحثة الخروج بنتيجة مفادها أن أنظمة تقييم الاداء مثلما هي اجراءات فهي نتائج وقرارات وعلى النحو الذي يسعف ادارة المنظمة في تلمس واقعها وكشف نقاط الغموض والابهام فيها وفي ذلك مدعاة لتوخي الحذر عند تصميمه كونه شريك حتمي في كافة الأنشطة الادارية، ما من حركة تنظيمية ولا من نشاط اداري إلا يخضع لقواعد وضوابط العملية التقييمية.

من هذا المنطلق على القيادات الادارية أن تلتزم كل ما هو صحيح في مجال العملية التقييمية سعياً لاحقاق العدالة وتجاوز حالات الضعف.

## ثانياً: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

نال موضوع تقييم الاداء اهتمام العديد من الكتاب والباحثين وهذا ما تجلّى في العديد من البحوث والدراسات التي اثارت الجدل والنقاش بشأنه إذ عبر بعض الباحثين

عن شكوكهم بصحته وموثوقيته، على حين ذهب آخرون إلى علة أداة فاعلة بيد إدارة الموارد البشرية. وفي ذلك مدخلاً لتحديد المدلول الاصطلاحي له.

#### - تحديد المدلول الاصطلاحي

أما بشأن الدلالة الاصطلاحية لعملية تقييم الأداء، قد تسعفتا توجهات الباحثين في الفكر الإداري لرسم تلك الدلالة على وفق السياق الآتي، وكما هو موضح في الجدول (2) الذي يبين أهم المفاهيم التي طرحها الباحثون والكتاب المتخصصون في مجال العلوم الإدارية والانسانية كمفهوم تقييم الأداء.

#### جدول (2)

الدلالة الاصطلاحية لتقييم الأداء وفق آراء مجموعة من الباحثين في الفكر الإداري

اسم الباحث والسنة	الدلالة الاصطلاحية
Beach, 1985: 205 □	تمثل اجراء منظم لتحديد اداء الفرد لعمله حالياً وامكانية تقييمه مستقبلياً.
عبد المظلي، 1988: 72	تحليل اداء الفرد نفسياً وبدنياً وفكرياً وسلوكياً لتأثير نقاط القوة وتميزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على تلافيها سعياً لتحقيق فاعلية المنظمة حالياً ومستقبلياً.
Daniels, 1989: 4	منهج عضوي منظم يستند على البيانات الخاصة بالموارد البشرية، سعياً لتعظيم الاداء.
(الطراونة، 1992: 226) Milkovich & Doudreau, 1994: 164, □	هي قياس اداء العاملين في ظل التكلفة المعكبة سعياً لتحسين اداؤهم.
Cohun & Mohrman, 1995: 9 www.blockwell.com/ □	سلسلة من العمليات الادائية المادقة إلى مرة ما يقوم به العاملون، وما يقضي إلى مرة النتائج التي تسعى للنظمة إلى تحقيقها.

اسم الباحث والسنة	الدلالة الاصطلاحية
Ivancevich, 1995: 256 □	أحد أنشطة الموارد البشرية الهادفة إلى بيان أداء الفرد العامل بشكل فاعل.
Schulen, 1995: 306 □	نظام رسمي يعنى بتقييم خصائص الفرد الادائية والسلوكية بهدف التعرف والتأثير في امكانية تكرار ذات الخصائص بنية إفاة الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.
عبد الحسنى، 1997: 5	قياس الاداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المطلوب تحقيقها لاعطاء صورة واقعية عما حدث او يحدث في ميدان العمل (أي مدى النجاح في تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة).
نصر الله، 1999: 161	العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين (انجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي بنية تحديد قدرتهم على تحمل المسؤوليات ومدى اعتمادهم لتقلد مناصب اعلى).
Schermerhorn, 2000: 135 □	عملية قياس وتقييم منظمة للاداء وبما يقضي إلى تقديم معلومات واجمة عن كيفية تحسين الاداء.
جواد، 2000: 282	عملية منظمة يجري من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين الى جانب كونها تحدد الطرائق والاساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين ادائهم.
السالم، وصالح، 2000: 166	عملية دورية هدفها قياس تقاط القوة والضعف في الجودة التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً.
بربر، 2000: 125	هي عملية تقييم منظمة ومستمرة لانجاز الفرد لعمله وتوقعات تنمته وتطويره في المستقبل.

اسم الباحث والسنة	الدلالة الاصطلاحية
Beardwell & Holden, 2000: 538 □	للمهج التكاملي الاستراتيجي لزيادة فاعلية المنظمة من خلال تحسين أداء الافراد العاملين وتطوير قابلياتهم وهي عملية مستمرة تتضمن اجراء مراجعات وتقييمات تركز على المستقبل بدلاً من الماضي.
شوارتز، 2001: 41	معلومات عن السلوك الادائي في الماضي، ثم عرضها في الوقت الحاضر لتأثير السلوك المستقبلي.
Ratzburg, 2003: 6 <a href="http://www.geocities.com">www.geocities.com</a> □	هو نظام رسمي لتقييم نتائج وسلوكيات واتجاهات العاملين في المنظمة بشأن العمل الذي يؤدونه.
<a href="http://WWW.hrm.strath.ac.uk">WWW.hrm.strath.ac.uk</a> □	اغور المركزي للرقابة الادارية، والذي يتمثل بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية سعياً لصنع القرارات المتعلقة بالتدريب والتطوير والمكافآت والعقوبات.
الفريوتي، 1990: 82	عملية مهمة تركز على مجموعة من القرارات الادارية بهدف الحكم على اهلية العاملين للبقاء في العمل واستحقاقهم للترقية، وتزليل درجاتهم وصولاً إلى احتمالية الاستغناء عنهم.
Lawson, 1992: 3 □	أحد الأساليب المادفة إلى كسب الولاء الوظيفي للأفراد في ظل تحسين أدائهم ضماناً لمنظمتهم.
(عمد، 1985: 101)	مجموعة من اجراءات ونسب ومؤشرات ومعايير التي توظف مدى تحقيق الأهداف التي من اجلها انشيء المشروع.
(المبادي، 1997: 34)	عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب المجازه كماً ونوعاً وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.

من خلال النظرة المتحصصة للمفاهيم العديدة الواردة في الجدول (2) يمكن الاستدلال على الآتي:

تباينت المفاهيم في أطرها واتجاهاتها ومرد ذلك الى تعدد مجالات الكتاب والباحثين وتباين اختصاصاتهم واهدافهم نحو المفهوم، وعلى الرغم من هذا التعدد والتباين ترى الباحثة ان هناك قاسماً مشتركاً بين تلك المفاهيم كون تقييم الاداء:

- يتطلب تطور سلوكيات خاصة تؤدي الى زيادة الاداء.
- ان اغلب التعريفات فسرت تقييم الاداء بأنه عملية او نشاط (Ivancovich)، (Cohun)، (القيروني)، نظام رسمي (Ratzburg)، (Schuler) قياس (عبد المحسن)، (نصر الله)، (Milkovich)، (Schermerhorn)، عملية منظّمة مستمرة (جواد)، (السالم، وصالح)، (بربر).

استناداً الى ما ورد من مزايا وفوائد يمكن ملاحظة ما يأتي:

- ان تقييم الاداء في حد ذاته جزء من نظام ادارة الاداء الذي يوازي المراجعة القديمة للفرد العامل، وبذلك سوف نجد تغييرات معينة تشجع على حدوث اثر ايجابي واعطاء قيمة لاجراء التقييم على المدى الطويل لكل من الفرد والمنظمة.

- يعد التقييم مسؤولية كل من المدير والفرد العامل لان كلاهما يستفيد من التواصل الواضح والمستمر.

- الاداء هو الوسيلة الاكثر فاعلية لتغيير السلوك.

- ان التقييم يساعد على تحليل وفهم اداء الفرد العامل لعمله خلال مدة زمنية وفي تقدير ادائه في الماضي وامكاناته في المستقبل وفي تقدير مدى مساهمة الفرد في تحقيق الاهداف المنظمة.

- بعض من هذه المفاهيم تركز على تحديد مدى انتاجية أي فرد من العاملين، وكذلك تحديد مدى امكانية تحسين انتاجية هؤلاء العاملين، وبذلك تكون تقييمات الاداء احدى الوسائل الهامة في ادارة الموارد البشرية وفي تحقيق غايات المنظمة واهدافها.

- انها عملية من شأنها اتاحة الفرصة للأفراد العاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز فيما لو اتيح نظام تقييم عادل يساوي بين الافراد العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم.
- انها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للاداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها اداء العامل.
- انها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبينة على كشف نقاط القوة والضعف بهدف الفرد العامل وبالتالي اداء المنظمة ككل.
- ولكي يكون نظام تقييم الاداء ناجحاً، يجب ان يتم تبنيه وممارسته عند كل مستويات المنظمة، وان الخطوة الاولى باتجاه تنفيذ ذلك انما هي تعريف تقييم الاداء اللازم لانتاج التأثيرات المطلوبة لجعل المنظمة تعمل بسهولة وسلاسة واثابجية، وليس من السهولة تعريفها، وان تعريف تقييم الاداء انما يماثل عملية تأسيس هرم من الرمل دائماً ما نفشل في المجازة بنجاح ([WWW.workteams.unt](http://WWW.workteams.unt)).
- وترى الباحثة ان عملية تقييم الاداء هي عملية مستمرة متكاملة ذات سمة تنظيمية ترمي الى تمكين المنظمة من تعزيز قيمها وقدرتها وعلى النحو الذي يسهم في بناء وتطوير التوجهات المستقبلية لعاملها من خلال التأثير في الادوار المعهودة اليهم والسلوكيات المؤشرة لادائهم.

### ثالثاً : أهمية تقييم أداء الموارد البشرية واهدافه

- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية
- يمثل تقييم الاداء مطلباً منشوداً وهدفاً مقصوداً تسعى المنظمات المعاصرة الى تأمينه بشكل فاعل بوصفه مجسداً لما تم المجازة مما يشكل مبرراً لطرح اهميته، هناك عبارة تقول بان ما تم قياسه، قد تم المجازة، وان ما تمت ادارته، فانه قد انجز بالشكل الافضل والامثل، وان ما تم تكرمه قد انجز بشكل اسرع ([WWW.workteams.unt](http://WWW.workteams.unt)).
- على الرغم من عدم اتفاق معظم المدراء على الجوانب او الواجه المختلفة لعملية تقييم الاداء، الا ان هناك اتفاقاً كبيراً على ان مثل هذه التقييمات مهمة جداً، وردفاً

لذلك عمد عدد من الباحثين منهم (Milkovich Boudreau, 1994: 169) (George & Jones, 1998: 255) (مرعي, 1999: 232) (Macmillan & Tampoe, 2000: 243) (Denisi, et. al., 2001: 232) (Beardwell & Holden, 2001: 539) إلى الكشف عن هذه الأهمية من خلال ابداء وجهة نظرهم بشأنها، على وفق السياق الاتي:

1- المدخل الذي يمكن المنظمة من اختيار وتعيين العاملين من ذوي الكفاءة، فضلاً عن انه يكشف عن مدى ملائمة الثقافة المستخدمة في المنظمة لعملية الاختيار والتعيين، وبما يفضي إلى اقرار انواع خاصة من البرامج التدريبية سعياً لتطوير القدرات وتعزيزاً للاسهامات الفردية المرتبطة بشكل او باخر بطبيعة الرواتب والتعويضات الممنوحة.

2- يفصح عن الصيغة القانونية لأهمية تقييم الاداء على عدها منظماً للواجبات مثلما هي مترجماً لطبيعة الحقوق والامتيازات، أي أن تقييم الاداء يمثل الرافد المنظمي الذي يدعم الموارد البشرية بوافر من المعلومات عن كافة الانشطة القرارية كالترقية والترفع والنقل والمكافآت وبما يسعف عملية تخطيط الموارد البشرية عرضاً وطلباً.

3- ترفد عملية تقييم الاداء فرص الدافعية لدى العاملين وبما يقودهم إلى تطوير قدراتهم وامكانياتهم والاكثر اثاره رغباتهم تجاه العمل (يونادام, 1991: 60). وفي السياق ذاته اكد ([WWW.hone.att.net](http://WWW.hone.att.net)) على ان تقييم الاداء يمثل فرصة لكسب المعلومات المرتدة عن كافة الفعاليات الادائية وبما يسهم في تقليص الاخطاء وحالات الهدر والضياع وصلاً إلى تحسين الجودة والخدمة الادارية، كما انها تدعم حالات الحوار والنقاش الموضوعي ذات الصلة بالاداء وبما يؤمن عملية الربط والتوافق بين الاهداف الفردية والجماعية تجسداً لاقرار السمة القانونية وتأمين الحماية ازاء التظلمات والشكاوي التي يرفعها العاملون بشأن التحيز في المعاملة بينهم.

ويذهب كل من (Zweiy, 1991: 130)، (الجبوري, 1995: 7)، (Public management, R. C, 1999: 13) إلى ان تقييم الاداء ذو مدى تأثيري على مستوى

المشرفين والعاملين والادارة العليا وكما موضح في جدول (3) وذلك من خلال كونه يمثل السائد والمؤمن لتحقيق العدالة التنظيمية بين الافراد العاملين، فضلاً عن دعم التمييز وبالتالي اختيارهم لاشغال مناسبة تتلائم وقدراتهم، وفي ذلك مؤشر لبيان نقاط الضعف واكتشاف الاخطاء والانحرافات في مجال الاداء.

### جدول (3)

#### اهمية تقييم الاداء من وجهة نظر المشرفين والعاملين والادارة العليا

المشرفون	العاملون	الادارة العليا
- تحقيق العدالة بين جميع الموظفين من خلال مستندات موثقة تزيد سلامة موقف كل عامل من قرارات الترقية او انتهاء الخدمة.	- تحسين علاقاتهم وذلك عندما يرى العاملون بان هناك انسجاماً وعدالة في عملية التقييم، بإمكانهم تشخيص مشكلات الاداء في وقت مبكر بدلاً من السماح لهم بالاستمرار.	- تطوير العاملين وفق الاحتياجات المستقبلية للمنظمة.
- اختيار التمييزين من الموظفين لاتخاذ قرارات حول ترفيحتهم وترقيتهم الى مراكز وظيفية اعلى في المنظمة.	- تطوير خزين من المهارات والقابليات عند القوى العاملة، وهذا سيعطي الفرصة لتعظيم الاستفادة من العاملين الموجودين حالياً	- تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية.
- اظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة واكتشاف اخطاء وقد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم اداء العامل.	- اعطاء الدافعية للعاملين الذين يمدلون ويصبحون مشكلات ادائهم وذلك لانهم ادرکوا بشكل ايجابي اين يمكن اجراء التحسينات المطلوبة.	- الموضوعية وتحديد المكافآت وخلق روابط قوية وواضحة بين نظام الاجور وانجاز الاهداف والغايات التنظيمية.
- كشف أي حالة ضعف في عمليات التعمين واختيار العاملين.	- تطوير اداء الافراد العاملين وتحسين انتاجيتهم.	- تطوير سياسات الاستخدام والتوظيف.



ولا يغيب عن الذاكرة بأن تقييم الاداء يعزز مستوى العلاقات وبالذات عند سيادة العدالة والثقة والانسجام مقترناً ذلك بتطوير الخزين المهاري وبما يشد العاملين ويدفعهم الى التغاضي من اجله.

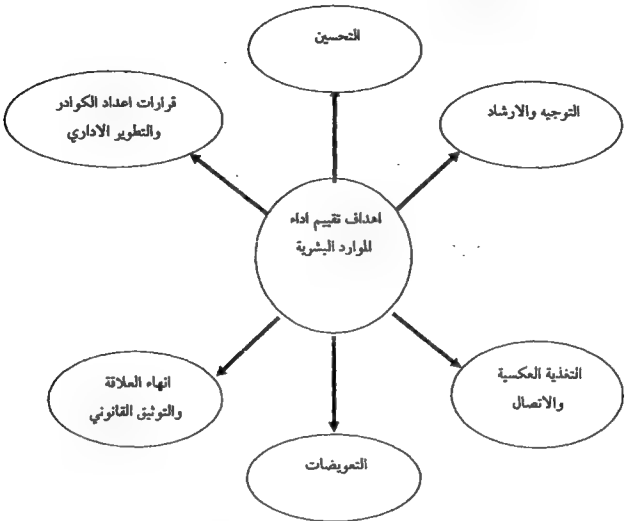
وفيما يخص تقييم الاداء على مستوى المنظمة فقد تبين انها تراعي الاحتياجات المستقبلية فضلاً عن كشف المعروض والمطلوب من الموارد البشرية سعياً لرسم سياسات الاستخدام والتوظيف.

يتضح لنا مما تقدم ان اهمية تقييم الاداء يلعب دوراً حيوياً في اغلب المنظمات الى حد انها أصبحت محط انتظار الادارات العليا فهي الراصد لحيوية الافراد مثلما هي الموجه للقرارات الادارية بما يفرضي الى اقرار دورها على المستوى التنظيمي، حتى المجتمعي، أي انها الضابط لشتى القرارات المتعلقة بالموارد البشرية تلك القرارات التي تمثل خلاصة التاج البشري-، علماً ان هذه الخلاصة موضع فحص وتلخيص وتقييم وبما يفصح عن وسائل الاتصال بين تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية، أي ان عملية التقييم هي جوهر القرارات والمغذي لها، تكشف عن فاعلية القرارات وفي الوقت ذاته ترفعها بالسليل المعلوماتي مما يقودنا الى القول بأن قوة ومصداقية نتائج التقييم يتمخض عنها فاعلية القرارات والاكثر ترجيح كفتها للصالح التنظيمي.

#### - اهداف تقييم أداء الموارد البشرية

ينجم عن اتمام عملية تقييم الاداء على مستوى المنظمة بروز وتنامي عدة اهداف اشار اليها عدد من الباحثين منهم (Robbins, 2000: 485)، (Torrington et al., 2002: 300)، (مصطفى، 2004: 10) منها ما اتخذ المنحنى العقلاني (ترشيد القرارات الادارية) واخر تجلّى في المعلوماتية (تأمين المعلومات ضماناً للتخطيط) وثالث انصرف الى مدخل التغذية العكسية وصولاً الى عددا العامل الحاسم في تشخيص الاحتياجات التدريبية والتطويرية بوصفها المنظم لسياسات الاجور والمقصح عن طيعة المكافآت ويذهب (Tom & Mary, 2002: 16) الى عدد من الاهداف موضحة بالشكل (1).

كما اتفق كل من الباحثين (Noe, et al, 1996: 198)، (هير، 2000: 125)، (عباس، 2003: 139) على ان هناك ثلاثة انواع من الاهداف هي:



الشكل (1)

أهداف تقييم الاداء

Source: Tom coems & Mary Jenkins (2002), "Abolishing performance appraisal: why they book fine & what to do instead, p. 16. □

## 1- الأهداف الاستراتيجية

تهدف عملية التقييم الى الربط والتكامل بين نشاطات العاملين مع اهداف المنظمة، ويركز الهدف الاستراتيجي على مبدأ المرونة استجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة وبما يؤمن حالة التكيف ومحاولة اقتناص الفرص وفي ذلك مدعاة لضرورة انتهاز العاملين سلوكيات تتماشى والمواقف المحتملة، وهنا اشارة الى ضرورة مراعاة الهدف التطويري.

## 2- الأهداف التطويرية

وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها فإبراز نقاط الضعف يؤدي الى تقوية أداء الافراد العاملين (سلسلة الادارة المثلى، 2001: 43) فضلاً عن زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام الموضوعية في عملية التقييم.

## 3- الأهداف الادارية

تستعمل المنظمات معلومات تقييم الاداء في العديد من القرارات الادارية، وخاصة الرواتب والترقيات والنقل والتسريح وانهاء الخدمة والتكريم. ومن جانب آخر يقدم كل من الباحثين (Feldman, J. 1983: 32 - 41)، (السالم، والمصالح، 2000: 169 - 170)، (Mejin, et. al., 2001: 226) (المهيبي، 2003: 201) اهدافاً من منظور كل من الادارة العليا، المدراء، العاملين وكما موضح في جدول (4).

## جدول (4)

## اهداف تقييم الاداء

من منظور العاملين	من منظور المدراء	من منظور الادارة العليا
- خلق الحاجة لتقييم التحسن او التقدم الحاصل في الاداء.	- تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقييم سليم وموضوعي لاداء تابعيهم.	- ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي للاعتماد عن الشكاوي تجاه المنظمة.
- العدالة تتطلب ايجاد الفروقات في اداء العاملين وقياس تلك الفروقات ونتائج تأثير ذلك على الاداء.	- الاختلافات الفردية في الاداء يخلق تبايراً في اداء المنظمة.	- رفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم وبما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم الاداء يمنح الدافعية للعاملين لتحسين ادائهم.	- مساعدة المنظمة في وضع معدلات اداء معيارية دقيقة.	- تقييم سياسات وبرامج ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- ان التغذية العكسية للاداء هو امر مطلوب وضروري.	- توفير التغذية العكسية يعد جزءاً من عملية تقييم الاداء.	- ابعاد التقييم ومعايره يساعد في تنفيذ الغايات الاستراتيجية، وتوضح توقعات الاداء.

واهتداءً بما طرحه الباحثون يمكن القول ان اهداف تقييم الاداء ذات اتجاهات متفاوتة فهي تجسد الرؤية الاستراتيجية للمنظمة فضلاً عن ابراز معالم وملامح السياسات الادارية وفاعلية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية، وبما يفسر واقعية الاداء، وبالتالي تحديد المفوات تمهيداً لاقرار التصرفات الواجب اعتمادها من قبل الادارات صانعة القرار، وبما يملها عليها احتمالية الوقوع تحت ضائلة التعديل او التحويل او التفسير في الواقع المنظمي وصولاً الى حالة الانقياد للحالة وفي ذلك تبرز صعوبات وتتجلى صور الى الحد الذي يجعل تحقيق الاهداف صعبة، الا ان ذلك لا يمنعنا من القول بان اهداف عملية التقييم تبقى المبعث لرسالة المنظمة والمترجم لهويتها والمحدد لفاعلية القرارات التي تتبناها.

## المبحث الثاني

### تقانات تقييم أداء الموارد البشرية

تعددت الخيارات المتاحة أمام الإدارات التنظيمية بشأن تحديد التقانة الملائمة لتقييم أداء عاملها، وقد تمحورت تلك الخيارات في اتجاهين ( Bernardino H. J., et al., 1995: 146):

#### الاتجاه الأول: التقانات السلوكية

تبنى فلسفة هذه التقانة على أحكام المقيمين في ظل التركيز على الصفات الشخصية للفرد (القدرات، المهارات، القابليات) ويشير كل من ( Noe, et. al., 1996: 203)، (برنوطي، 2001: 359) إلى اعتمادها المقارنة كأساس لعملية التقييم داخل المجموعة وهذا ما يعرف بالتقييم النسبي، أو تقديرات قائمة بذاتها ومعتمدة على معايير ثابتة وهذا ما يطلق عليه بالتقييم المطلق أي تقييم الفرد بمعزل عن الآخرين.

#### الاتجاه الثاني: التقانات الموضوعية

تأطرت فلسفتها في إدراج القوميات الرئيسية مثل (كمية الإنتاج، الجودة، السرعة، إدارة الوقت، مقدار ما حققه الفرد من أهداف وغير ذلك). وفي كلا الاتجاهين أسهمت طروحات الباحثين في تأشير عدد من المداخل والتي بدورها تفرعت إلى عدد من التقانات الفرعية ممثلة بـ (Noe, et. al., 1996: 337):

#### أولاً: المدخل المقارن The comparative approach

يقوم على أساس مقارنة أداء الفرد مع زملائه في ظل التقييم الشامل لأداء الفرد وبما يتيح إمكانية ترتيب أدائه ضمن المجموعة.

ويتفق كل من (Robbins, 2000: 490)، (شاويش، 2000: 92)، (عباس، 2003: 149) على امكانية توظيف مجموعة من التقنيات في هذا الصدد منها:

### 1- تقنية التصنيف Ranking

تتمحور هذه التقنية في تصنيفين، الاول: مبسط يشير الى ترتيب الافراد حسب ادائهم من الاعلى اداءً الى الادنى اداءً أي من الاحسن الى الاسوأ، اما بشأن التصنيف الثاني: فهو تغير بوجبه ينظر المدرء الى العاملين ويتم اختيار الاحسن ثم يلغى من القائمة ويتبعه تاثير الاسوأ ثم يحذف أيضاً وهكذا تستمر العملية (بربر، 2000: 131).

### 2- تقنية التوزيع الاجباري Forciddistribution

بموجب هذه التقنية يتم تصنيف الافراد في مجاميع ومن ثم يتم تصنيفهم وفق فئات معينة شريطة ان يكون لدى المدرء القدرة على وضع نسب مئوية لاداء الافراد في كل فئة من هذه الفئات وهنا يستلزم من المقيم ان يكون منصفاً وعلى معرفة بالاداء الرديء او الممتاز لدى العاملين (ابو شيخة، 2000: 234)، (Ratzburg, 2003. 5).

### 3- تقنية المقارنات المزدوجة Paired companison

تتم مقارنة كل فرد في المجموعة مع زملائه، اذ يتم اعطاء ذلك الفرد نقطة واحدة في كل مرة يتفوق فيها، وحال اكمال المقارنة يتم حساب عدد المرات التي تفوق فيها وعلى النحو الذي يمنحه تقيماً متميزاً ورغم بساطة وسهولة هذه التقنية الا ان الاحكام الذاتية تدخل كمؤثر في هذا التقنية وعلى النحو الذي يضعف من قيمها ويجعلها عرضة للتوجيه والتقد (Robbins, 2000: 490).

تتماز هذه التقانات ببعض الايجابيات التي تتمحور حول سهولة استخدامها ولجأها كأكية رقابية/ سلوكية، الا ان بعض السلبيات تسأطر في الاحكام الذاتية (الشخصية) للمقيمين.

وفيما يلي جدول (5) يبين اهم الابعايات والسلبيات لهذه التقانات.

جدول (5)

الابعايات والسلبيات لاداء سلوك الفرد بالاستناد الى للدخل المقارن

السلبيات	الابعايات
1- تؤدي الى تقييم شخصي غير موضوعي وبسبب الطبيعة غير الموضوعية للتقييمات فان صدقها ومصحتها وموثوقيتها انما تعتمد على المقيمين انفسهم.	1- سهولتها وبساطتها من حيث التنفيذ والفهم للانفراد العاملين.
2- صعوبة استخدامها في حالة وجود اعداد كبيرة من الافراد المراد تقييمهم وتستغرق وقتاً طويلاً.	2- تستخدم كجزء من نظام التقييم الاداري.
3- من مشاكلها هو فشلها في ربطها مع الغايات الاستراتيجية للمنظمة.	3- لها قيمة عندما يربط ذلك باتخاذ القرارات الادارية مثل الترفيعات وزيادة الرواتب.
4- لا توفر الكثير من التغذية العكسية، فهي تصنف الافراد حسب ادائهم، ولا تحيرهم بما يجب ان يفعلوا لتحسين مستويات ادائهم.	4- من المداخل التي تلقى قبولا من قبل الافراد العاملين.

## ثانياً: المدخل الخصائفي The attribute approach

يجلي هذا المدخل الخصائص الفردية كمطلب لنجاح المنظمة ويتفق كل من (Robbins, 2000: 490)، (Berry, 1998: 217)، (Singer, 1995: 215)، (جواد، 2000: 286)، (السالم، والمصالح، 2000: 181)، (Denisi, et. al., 2001: 245) على وجود عدد من التقانات الفرعية ضمن هذا المدخل منها:



### 1- تقنية مقاييس التقييم البياني Coraphic rating scales

وهي تمثل إحدى التقنيات الأكثر شيوعاً وانتشاراً إذ يتم تقييم أداء الفرد استناداً إلى عدة مواصفات وعلى أساس مقياس خماسي يعطي مستوى معين من الدرجات لكل مواصفة وحسب توفرها أي أنه يعمل أرقاماً للعاملين توزع حسب ادائهم (Singer, 1995: 215).

### 2- تقنية التقييم القياسي الخليط Mixed-standard rating scale

يرى (Berry, 1998: 217) أن هذه التقنية تمثل استجابة للمشكلات التي اعترضت تطبيق تقنية التقييم البياني، ويوجب هذه التقنية يتم حصر أبعاد الأداء ثم اقرار عبارات تفسر مستوى الأداء مثلاً (جيد، متوسط، ضعيف) وهنا يمكن تأشير اتجاهات الأداء لدى العاملين نحو الاحسن او الاسوأ وفي هذا الصدد يشير (Denisi, et. al., 2001: 245) أن تطوير هذه التقنية هي عملية معقدة كونه يستلزم من المشرفين تشخيص الأبعاد السلوكية المعتمدة ثم وصف مستويات متعددة لهذه الأبعاد وبعد ذلك يتم اختيار العبارات الوصفية الموضوعية المعبرة عن هذه المستويات ثم تصبح هذه المعايير أساساً لتقييم الأداء الفردي.

### 3- تقنية القوائم Checklist

يستند تقييم أداء الفرد إلى مجموعة من العبارات الوصفية التي تكون معنية بوظيفة معينة أو غيرها وعلى نحو يؤشر ويصف سلوك العاملين، إذ يتم إعطاء نقاط إيجابية أو سلبية لسلوك الفرد وعلى النحو الذي يعكس وجهة نظر القائم بالتقييم، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تقدير أوزان لهذه العبارات (دون علم القائم بالتقييم) على وفق أهمية الوزن الخاص بكل عبارة.

وهنا يتجلى خضوع أداء الفرد لتقييمين: الأول: من قبل القائمين بالتقييم والثاني: من قبل إدارة الموارد البشرية، مما يعطي زخاً فاعلاً لإدارة الموارد البشرية بوصفها شريكاً في كل الأنشطة المنظمة.

#### 4- تقنية الاختيار الإجباري Forced choice

يشير (بلوط، 2002: 381) إلى أن هذه التقنية توظف لامتصاص الذاتية وتجسيد الموضوعية في اختيار فقرة من بين فقرتين متعلقان بعملية التقييم، مما يفسر لنا أن عملية الاختيار تسم بالالتزامية وعلى النحو الذي يحدو بالمقيم إلى تبني اجابة واحدة تعد هي الاجدى والا هم بالنسبة له عند تقييم العاملين تحت اشرافه.

وخلاصة القول يفصح هذا المدخل عن سياسة صفة العمومية وترك المجال مفتوحاً للمقيم لافرار المستوى وتحديد عبارات الوصف التي يمنحها لمؤوسيه، دون أي اشارة لردود فعل العامل، فضلاً عن أن المعايير لم يتم تحديدها، أي كل ما تمت الاشارة اليه يتسم بالعمومية، فضلاً عن عدم امكانية تأمين الموضوعية وفقدان مبدأ التخلية العكسية وقد تتطلب كلفاً وجهداً ووقتاً مقترناً ذلك بغياب عملية التنسيق بين الادارات وخصائص الافراد، وقد يصل الحال ببعض من هذه التقنيات ان تلزم المقيم باختيار فقرة من بين فقرتين دون منحه مرونة او بعداً تصورياً اوسع، الا ان مثل هذه المؤشرات التي تعكس قدراً من الضعف والسلبية لابد من ان يقابلها بعض الجوانب الايجابية كالسهولة وامكانية الاستفادة فضلاً عن البساطة وكما موضح في جدول (6).

## جدول (6)

## الايجابيات والسلبيات للثقافات المستندة إلى المدخل الخصائص

السلبيات	الايجابيات	الثقافات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم امكانية ضمان الموضوعية وفق المعايير المحددة لذا يكون عرضة للتحييز والوقوع في الاخطاء.</li> <li>- صعوبة قياس اداء الافراد على ضوء الخصائص والدرجات.</li> <li>- لا يتقدم اهداف المقيم بوصفه لا يتلقى استرجاعاً لادائه من المقيم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سهل الاستخدام ومرن التنفيذ.</li> <li>- يعطي فرصة للتحليل الكمي واجراءات المقارنات.</li> <li>- لا يستهلك الكثير من الوقت لغرض تطوير اداري.</li> <li>- يقيس خصائص اداء مختلفة (نوعية العمل، معرفة الوظيفة).</li> </ul>	مقاييس التقييم البياني
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طريقة معقدة وتحتاج الى جهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ.</li> <li>- يظهر العاملون أحياناً، سلوكيات تقابل واحدة أو أكثر من النقاط المثبتة على المقياس.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- طريقة مفيدة في تشخيص المقيمين غير الجيدين.</li> <li>- تقليص اخطاء المبالغة في التقييم بالاتجاه السلبي أو اللبونة في التقييم.</li> </ul>	تقنية التقييم القياس الخلط MSAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلفتها عالية وتتطلب وقتاً وجهداً لاعداد القوائم.</li> <li>- عدم التناسب بين وضع الازان وخصائص الافراد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بسيطة وسهلة الفهم.</li> <li>- يشارك في التنفيذ خبراء الاداء المراد تقييمه.</li> </ul>	تقنية القوائم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نقص المعلومات التي توفرها التنفيذ المكسبة للافراد.</li> <li>- اجبار المقيم على اختيار الفقرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرته على تحسين التقييم وذلك من خلال تقليص خطأ اللبونة في التقييم.</li> </ul>	الاختيار الاجباري

التقنيات	الايجابيات	السلبيات
	<p>- يقلل من ذاتية المقيم ويزيد من موضوعيته.</p> <p>- الاوزان المعطاة لكل فقرة غتارة غير معروفة لدى المقيم.</p>	<p>للعتبة من مجموع الفقرات.</p> <p>- لا يتلقى استحساناً من المقيمين.</p>

### ثالثاً: المدخل السلوكي The behavioral approach

يهدف هذا المدخل الى تحديد السلوكيات التي يديها الافراد العاملون اثناء العمل والتي تمثل عاملاً حاسماً في تقييم الاداء لديهم وقد اتفق كثير من الباحثين ( Jacobs, et. al., 1980: 595)، (Peter & Geff, 1988: 65)، (Patrick, 1989: 233)، (Milkovich, Robbins, 2000: 172)، (George & Jones, 1998: 261)، (Doudrean, 1994: 172)، (Noe, Raymnod, 2003: 344)، (Torrington, et. al., 2002: 302)، (490)، (Daft, 2003: 310) على احتواء هذا المدخل على عدد من التقانات الفرعية منها:

#### 1- تقنية الحوادث الحرجة Critical incidents

ييدي المقيم اهتماماً جاداً بالسلوكيات التي تمثل جوهر التباين في عمليات التنفيذ الوظيفي بين الافراد العاملين، وهذا يفسر لنا اعتماد المقيم مبدأ التوثيق وتسجيل الحوادث المهمة التي تكشف عن توجيهات الافراد وطبيعة الاعمال ( Torrington, et. al., 2002: 302)، وترى (برنوطي، 2001: 381) ان لهذه التقنية اهمية في تحديد السلوكيات الخاصة بالسمات الشخصية.

#### 2- تقنية التقارير المكتوبة Written essay

تمثل التقنية الابطس في مجال تقييم الاداء وبما يعطي وصفاً سردياً لنقاط القوة والضعف لدى الافراد العاملين مقترناً ذلك بمعرفة ادائهم السابق وامكاناتهم الذاتية واقتراحاتهم (علاقي، 1993: 301) والعمل بهذه التقنية لا يستلزم جهوداً تدرييبية، الا ان النتائج التي تعززها

عملية التقييم تكشف عن قدرة التوثيق ومهارتها لدى المقيم وصولاً إلى تحديد المستوى الفعلي لأداء الأفراد العاملين.

### 3- تقنية مقاييس التصنيف الارتكازي السلوكي

#### Behaviorally anchored rating scales (BARS)

تستند هذه التقنية إلى تقنية الحوادث الحرجة، وهي تصميم لبيان أبعاد الأداء في ظل التركيز على جوانب سلوكية ترتبط بمستويات معينة من الأداء، وبغية توظيف هذه التقانة فالامر يتطلب (Daft, 2003: 311):

أ- حصر أكبر عدد من الحوادث الحرجة تلك التي تعبر عن الأداء الفاعل وغير الفاعل.

ب- تصنف الحوادث تبعاً لأبعاد الأداء.

ج- تبني الخبراء مستويات معينة من الأداء لتعبر عن النقاط الارتكازية التي يتم تقييم الأداء على أساسها أو مجموعها.

وتمثل هذه التقنية مدخلاً لربط التقييمات التي يجريها المقيم مع سلوكيات الأفراد العاملين (Bedeian, 2003: 148).

### 4- تقنية مقاييس الملاحظة السلوكية (BOS)

تبنى هذه التقنية على أساس بيان الأبعاد السلوكية المتوقعة عند الأداء والتي تمثل جوهر سلوكيات العمل، وبموجب هذه التقانة يرى (Patrick, 1989: 233) ان يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيب ادائهم واعطاء كل بُعد خمسة اوزان ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الفرد العامل ولكل بعد من ابعاد الأداء.

### 5- تقنية تحديث السلوك المنظمي

#### Organizational behavior modification (OBM)

تبنى هذه التقنية على أساس التقنية العكسية بهدف ادارة سلوك الأفراد العاملين، وبموجب منظور دافعي (أي ان السلوك المستقبلي للأفراد العاملين يتأثر بطبيعة

السلوكيات السابقة وباتجاه تعزيزي (تدعيمي)، وقد اتفق كل من ( George & Jones, 1998: 261 ) و ( Noe Raymod, et. al., 2003: 344 ) ان لهذه التقنية جملة مكونات هي:

- أ- تحديد السلوكيات الاساسية لاداء الوظيفة.
- ب- اعتماد نظام التقييم القياسي عند تقييم الافراد العاملين.
- ج- اشعار الافراد العاملين بالسلوكيات التي يمارسونها في ميدان العمل وذلك من خلال المدراء والاستشاريين.
- د- دعم الافراد العاملين وتوظيف مبدأ التغذية العكسية.

#### 6- تقنية مراكز التقييم Assessment centers

يتم تقييم اداء الافراد العاملين على اساس مجموعة من الابعاد، ويرى ( Burack & Smith, 1982: 982 ) ان توظيف نتائج التقييم بموجب هذه التقنية في خدمة الكثير من قرارات الموارد البشرية (الاختيار، الترقية... الخ) حتى انها توظف لخدمة قياس الاداء الاداري، إذ يمارس الافراد في مراكز التقييم باداء عدد من مهمات المحاكاة (ممارسة القيادة، لعب الادوار) ثم يقوم المقيمون بملاحظة ومراقبة سلوك الافراد العاملين وتقييم امكانياتهم الكامنة.

نلاحظ مما سبق ان المدخل السلوكي قد يكون فعالاً، ويمكن ان يربط استراتيجية المنظمة مع السلوكيات الخاصة لتنفيذ الاستراتيجية، إذ يوفر التغذية العكسية للافراد العاملين في الاداء المتوقع منهم، فضلاً عن توفر امكانيات عالية لتدريب المقيمين وزيادة موثوقيتهم، وهذه تمثل نقاط قوة للمدخل اما نقاط الضعف الاساسية فهي ضرورة المراقبة والمتابعة المستمرة للسلوكيات التي تعد ذات صلة بالاستراتيجية.

ويمكن تلخيص اهم الايجابيات والسلبيات للتقنيات المستندة إلى المدخل السلوكي حسب الجدول (7) المبين ادناه.

## جدول (7)

## الإمكانيات والسلبيات المستندة إلى المدخل السلوكي

التغيات	الإمكانيات	السلبيات
الحوادث المرجحة	- يركز على السلوك وليس الصفات. - يوفر تغذية عكسية حول أداء الأفراد. - يقلل من التحيز الشخصي لارتباط باستراتيجية المنظمة، مع التركيز على الحوادث التي تدعم الاستراتيجية بشكل جيد.	- يتطلب جهوداً كبيرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة الأداء ويستغرق وقتاً طويلاً. - من الصعب مقارنة العاملين وذلك لأن كل حادثة هي خاصة بذلك الفرد وقد لا يتكرر مع الفرد الآخر.
مقاييس التقييم الارتكازي السلوكي BARS	- تساهم في تقليل الأخطاء بسبب تحديد أهداف العمل للمقيم. - تساهم في تحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطوير للأفراد العاملين. - مقاييس التقييم واضحة ومتعددة وكذلك نماذج سلوكيات الأداء، وبالإمكان ربط السلوكيات بمقاييس معروفة. - ارتباطها العالي بالوظيفة يزيد من موثوقية التقييم وذلك من خلال	- ارتفاع الكلف والوقت والجهد في تطوير المقاييس وتنفيذها. - تتطلب عدة نماذج لكل وظيفة أو كل مجموعة مشابهة من الوظائف. - ضعف قدرة المقيمين على تقييمهم الصفات التي تعد مفضلة لدى الفرد العامل. - تعتمد على معلومات متحيزة بحيث تجعل من السلوك المطلوب قريباً من النقطة الارتكازية الموجودة على القياس.

التفتيات	الاجبايات	السلبيات
	تزويده بتعريف كامل ودقيق لابعاد الاداء.	
الملاحظة السلوكية BOS	- اكثر نفعاً في تزويد التغذية العكسية الى العاملين الا انها اقدر على تقييم السلوكيات بدقة اكبر. - تتميز بدرجة عالية من الموضوعية عن طريق تقليص حالات التحيز الشخصي، ويدعم مشاركة الافراد في عملية التقييم.	- تحتاج الى وقت طويل لتنفيذها وهي مكلفة لغرض تطويرها. - تتطلب المزيد من المعلومات التي قد لا يتمكن المدراء من توفيرها أو تذكرها، لان هذه التقنية تتعامل مع ما يزيد عن 80 سلوكاً ويجب ان تتوفر لدى المدراء المعلومات الكافية عنها وعن تكرارها عند العاملين.
تعديل السلوك التنظيمي OBM	- يوفر تغذية عكسية ودعماً للعاملين.	- يستند إلى السلوكيات السابقة وهذه من الصعب قياسها وتحليلها.
مراكز التقييم	- يقدم مقياساً وتقييماً موضوعياً الى حد ما لاداء الافراد في المهمات الادارية. - توفر تغذية عكسية تخص العاملين. - تساعد في تصميم الخطط التطويرية للافراد.	- تتطلب جهداً ووقتاً لانها تركز على الملاحظة والمراقبة لسلوك الفرد العامل وتقييمه لمهاراته.



## رابعاً: المدخل المستند إلى النتائج The results approach

يركز هذا المدخل على إدارة النتائج القابلة للقياس والتي تتسم بالموضوعية سواء أكان للوظيفة أم مجموعة العمل، ويؤشر هذا المدخل احتمالية تجاوز اللاموضوعية من عملية التقييم، وبذلك ستكون النتائج بمثابة مؤشرات عاكسة لمدى اسهامات الفرد في العمل المنظمي.

واتفق الباحثون (Bernardino, et. )، (Milkovich & Doudreau, 1994: 172)، (Thorngton, et. al, 2002: 303)، (al., 1995: 348)، (الحيقي، 2003: 208) على ان هذا المدخل يضم بين ثناياه عدداً من التقانات الفرعية هي:

### 1- تقنية الإدارة بالأهداف (Management by objective (MBO)

عملية التقييم بموجب هذه التقنية تستند إلى النتائج، اذ يتم تقييم الفرد من خلال أهداف يضعها الافراد العاملون والرؤساء المباشرون خلال سقف زمني معين، علماً ان هذه الاهداف يجب ان تكون قابلة للقياس والملاحظة وتخضع عملية التقييم بموجب هذه التقنية الى المراجعة والفحص لبيان مدى تحقيق الاهداف ويؤكد (Milkovich & Doudrean, 1994: 173) على وضع اهداف يطلق عليها اختصاراً SMART وهي:

- نتائج محددة يجب استحصاها Specific results.
- قابلة للقياس في الكمية والنوعية والتاثير Measurable.
- ممكنة التحقيق مع وجود حالة تحدي فيها Attainable.
- ذات صلة بوحدة العمل والمهنة وما الى ذلك Relevant to.
- وجود سقف زمني للنتائج المتوقعة Time limits.

وتقييم الاداء بموجب هذه التقنية لا يبنى على السلوكيات والفعاليات التي يؤديها الافراد العاملون ولا حتى على حكم الرؤساء بشأن الوصول الى النتائج وانما يتم على اساس النتائج المتحققة فعلاً، ويرى (Thorngton, et. al., 2002: 303) ان وضع الاهداف بشكل تعاوني يعزز الانتاجية مثلما يدعم القرارات الخاصة بالموارد البشرية

مقترناً كل ذلك باستاد حالات التغير بوصفها لا تتركز على سلوكيات ثابتة وجامدة وإنما تسير المستجدات وتأخذها بنظر الاعتبار.

## 2- تقنية البحث عن افضل العاملين والاحتفاظ بهم

Finding and keeping the best employees

تخضع عملية التقييم بموجب هذه التقنية الى اختيار افضل العاملين اداءً خلال فترة زمنية طويلة ومن ثم عدمهم معياراً لتقييم اداء الآخرين.

## 3- تقنية مقياس الانتاجية ونظام التقييم

Productivity measurement and evaluation system

يكمُن الهدف الاساس لهذه التقنية في خلق الدافعية لدى العاملين سعياً لتحقيق اعلى انتاجية، أي انها وسيلة لقياس الانتاجية وتجسيد مبدأ التغذية العكسية من خلال مساهمتها الفاعلة في ابصال المعلومات الخاصة بالانتاجية الى العاملين ( Milkovich & Doudrean, 1994: 182).

وكما موضح في جدول (8).

جدول (8)

الإنجازات والسلبيات للثقافات المستندة إلى مدخل النتائج

الإنجازات	السلبيات
- تشجيع الأفراد في تحقيق أهداف خلاقة ومعددة مما يزيد من دوافع الأفراد العاملين وتطوير أدائهم.	- تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط عاجزة عن قياس نجاحه في وظائف أخرى مستقبلاً.
- تعد من التقنيات الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.	- لا تصلح لجميع الوظائف بل يفضل استخدامها في بعض الوظائف
- تؤدي إلى تعريف الأفراد بما مطلوب منهم مسبقاً وما هي إمكانياتهم.	- يصعب تطبيقها في الأنشطة المتداخلة ولا سيما عندما يصعب فصل الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة.
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة.	- عدم القدرة على التعبير عن الأهداف بشكل كمي يعد سبباً مباشراً في فشلها في التنفيذ.
- تقليل حالة اللاموضوعية.	- يركز الأفراد فقط على جوانب أدائهم التي يمكن قياسها ويهملون التي لا يمكن قياسها.

تري الباحثة ان هذا المدخل يعتمد على مؤشرات موضوعية قابلة للقياس، مما يفسر لنا احتمالية رضا من قبل المدراء والأفراد العاملين مما يوفر له بعداً إضافياً ودعمًا إيجابياً يضمن ربط النتائج بالاستراتيجيات فضلاً عن التقاء وجهات النظر بين الأفراد

العاملين والقيادات الادارية، اذ ان الكل يتفقون على وضع الاهداف مثلما يطمحون على النتائج، وفي ذلك تجسيداً لبداً للمشاركة والتفاعل والتأثير بين اطراف العملية الادائية.

خامساً: مدخل الجودة The quality approach

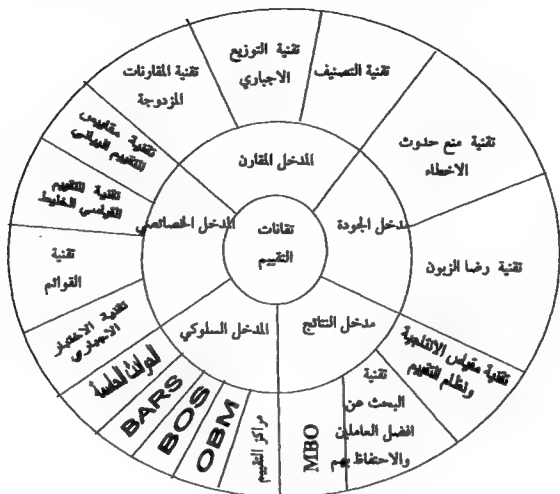
يركز هذا المدخل على تلافي وقوع الاخطاء ورعاية الزبائن من خلال رضاهم بغض النظر عن كونهم داخليين أو خارجيين وبموجب هذا المدخل يتم التركيز على العوامل الخارجية للأفراد والعمل على تنمية روح الفريق فضلاً عن مشاركة الزبائن وتنوع مصادر التقييم (Noc, et. al., 1996: 353) (Wilson & Nutley, 2003: 309)

ترى الباحثة ان مدخل الجودة يستند إلى الدمج بين المدخلين: مدخل الخصائص ومدخل النتائج لفرض تقييم الاداء، كما يتبنى مدخل الجودة تقييم الخصائص والمواصفات الشخصية (التعاون) التي من الصعب ربطها بداء الوظيفة الا اذا لجأت المنظمة الى هيكلية فرق العمل، وتمثل ثقافة الجودة رد فعل للسليبيات التي واجهت مدخل الخصائص والنتائج.

نأسياً على ما تقدم من عرض لتقانات التقييم ترى الباحثة ان لكل ثقافة من تقانات التقييم إيجابياتها وسلبياتها، وبالتالي فان العديد من المنظمات قد وجدت انه من المناسب والاكثر فاعلية، استخدام اكثر من ثقافة من تقانات التقييم بوصفها الكفيل الشرعي لاعطاء عملية التقييم بعدها المناسب، ضماناً بقدر من الموضوعية والعدالة في عملية التقييم، وكما مبين في الشكل (2).

مع استعراض اهم التقانات المستندة إلى المداخل لقياس الاداء، ويصعب القول بان هناك تقنية اكثر نجاحاً واكثر عدالة من غيرها من التقانات (Hoffman & Fansler, 2001: 5).

ولكل حالة إيجابياتها وسلبياتها، وتختلف التقانات فيما بينها ويوضح الجدول (9) بعض من تقنيات التقييم المستندة إلى المداخل واجراء المقارنة فيما بينها استناداً الى عدد من الابعاد التي تعد مهمة في التقييم.



الشكل (2)

المدخلات المعتمدة من قبل عدد من الكتاب والباحثين لتقنيات التقييم

جدول (9)

بعض تقنيات تقييم الأداء المستندة إلى المداخل

التقانة	توفير التغطية المكثفة والاستشارة	توزيع المكافآت والفرص	تقليل التكاليف	تجنب اخطاء التقييم
القائمة الاختيارية	متوسط: يتم تعريف مشكلات عامة ولكن من دون تقديم دليل عمل خاص للتحسين.	جيدة - متوسط فهي تقدم فرصاً وفق ما هو متوفر من نتائج التقييم.	متوسطة التكاليف عند تطويرها باهضة وغير باهضة عند استعمالها.	جيدة: التقانات متوفرة لزيادة الصلة بالوظيفة وتقليل الاطءاء.
قياس التقييم المخطط الياني	متوسطة: تشخيص حقول المشكلات وبعض المعلومات عن السلوكيات والنتائج المطلوبة للتحسين.	متوسط: مقارنة التقييمات المثيرة ولكن ليس من السهل توثيقها والدفاع عنها.	جيدة: رخيصة التكاليف سواء أتي التطوير أم في الاستعمال.	متوسطة: توفير فرص اساسية للاخطاء لذلك يمكن ربطها بابعاد معينة خاصة.
تقنية	غير معروفة:	ضعيفة: لا	متوسطة: غير	غير معروفة:

الثقافة	توفير التغذية المكسبية والاستشارة	توزيع المكافآت والفرص	تقليل التكاليف	تجنب اخطاء التقييم
الاختبارات المكتوبة	تعتمد على القضايا المختبرية والمختارة من قبل المقيم.	تتوفر نقاط تقييم كلية وغير قادرة على اجراء مقارنة بين الافراد العاملين.	باهضة التكاليف عند التطوير وباهضة عند الاستعمال.	مشاهدات جيدة، يمكن ان تقلص الاطفاء ولكن ينقصها النظام الهيكلي.
تقنية التصنيف، التوزيع القسري، المقارنة المزدوجة	ضعيفة: تستند إلى عوامل عامة مع قليل من العوامل الخاصة.	ضعيفة - متوسطة توفر نقاط تقييم عامة ولكن من الصعب الدفاع عنها.	جيدة - رخيصة التكاليف عند التطوير والاستعمال.	متوسطة: متماكة عادة ولكنها تخضع لتقييمات غير موضوعية تخضع لاخطاء المبالغ في التقييم.
الادارة بالاهداف MBO	ممتازة: إذ يتم تعريف المشكلات وحالات العجز.	ضعيفة: اهداف غير قياسية بين العاملين والوحدات مما يجعل المقارنات	ضعيفة: باهضة التكاليف وتحتاج الى وقت طويل لاستعمالها.	جيدة: مرتبطة بالمشاهدات وتعكس محتوى الوظيفة وهي قليلة الاخطاء.

التقانة	توفير التغذية العكسية والاستشارة	توزيع المكافآت والفرص	تقليل التكاليف	تجنب اخطاء التقييم
		صعبة.		
مقاييس التقييم المرتبطة بالسلوك BARS	جيدة: قادرة على توفير سلوكيات مفيدة تؤدي الى حدوث مشكلات.	جيدة: توفر نقاط التقييم وقدرة توثيقها وهي مستندة الى السلوكيات.	متوسطة: باهضة التكاليف عند التطوير وغير باهضة عند الاستعمال.	جيدة: مستندة إلى سلوكيات الوظيفة ويمكن ان تقلل من الايخطاء.

Source: George T. Milkovich & John. Boudreau. (1994), "Human research management", Richard D. Irwin, p. 186.

من خلال العرض السابق للتقانات والتطبيق الميداني لها ترى الباحثة ضرورة التعرف على اهم المشكلات السلوكية والموضوعية التي تعترض هذه التقانات وتحدد من تطبيقها.



## المبحث الثالث

### مشكلات تقييم أداء الموارد البشرية

تواجه الادارات التنظيمية قاطبة مشكلات خاصة بالعملية التقييمية، يتم الاتفاق عليها من قبل الخبراء المتظرين في مجال ادارة الموارد البشرية، ومرجعية هذا الاتفاق تعود الى انها صعبة الحل لدى بعض المنظمات وبالأذات من اهتمت الى منهج الاتقياد والتأثر بالاهواء الادارية دون مراعاة الجوانب الموضوعية، مما يعني غياب التقييم الجدي وبالتالي النزعة الى الذاتية دون مراعاة مبادئ العدالة والموضوعية، أي الافتقار في تطبيق المعايير بحيث تأخذ مداهما على افراد معينين ويتم اغفالها وتجاهلها بشأن افراد اخرين.

المهم من هذا الجانب اعطاء كل ذي حق حقه وهذا ما يأتي ردفاً لقوله تعالى: ﴿وَصَحَّ السَّوْدُونَ الْأَسَدَ﴾<sup>(\*)</sup>.

وعليه فان عملية تقييم الاداء كبقية أنشطة ادارة الموارد البشرية تواجه مجموعة من المشاكل يمكن تصنيفها الى نوعين هما:

#### اولاً: المشكلات السلوكية

ما اجاد به الخبراء في ادارة الموارد البشرية، أسهم في ردف عملية التقييم مسعاً وانجماً وربما قاد الى اقرار بعض المشكلات ذات السمة السلوكية تلك التي تنبع من نوايا ذاتية كامنة في النفس البشرية وقد تمحورت هذه المشكلات في اتجاهات عديدة منها ما حلدها (Tome & Mary, 2003: 58) في:

(\*) سورة الانبياء : الآية 47.

## - خطأ التساهل واللين

اشر هذا الخطأ ميل المقيم لمنح الافراد العاملين مستوى عال سعياً للحفاظ على العلاقات الايجابية والظهور بالمظهر اللائق امام تابعيه، ويرى (الحقي، 2003: 213) ان هذا ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي، وتفقد العملية الهدف الاساسي منها، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين وبالمقابل هناك من يعتمد الى الشدة في التقييم وبما أشر حالة النزاع وبالتالي تدهور العلاقات ويروز حالات التذمر، وأشار (ابو شيخة، 2000: 248) ان المقيم في هذه الحالة يكون تقييمه اقل من مستوى الاداء الفعلي للأفراد العاملين، وبين الاتجاهين تأججت حالة وسطية في مجال التقييم تمثلت بالميل نحو الوسط، أي اعطاء الافراد الذين يتم تقييمهم مستواً متوسطاً وفي ذلك مؤشرٌ لضعف الامكانيات لدى المقيمين وعدم قدرتهم على التمييز بين الايجابي والسلبي (شاويشي، 2000: 109).

والاكثر تجاهل نقاط الضعف ومهاوي الاختناق لدى الرؤوسين يلازم ذلك اتجاه يتمثل بتقييد المدى أي حصر التقييم ضمن مدى معين، لمن يتم خضوعهم لتلك العملية والاكثر من ذلك انصراف بعض المقيمين الى الوقوع تحت هالة الاعجاب ووسط القوة ويشير (Daff, 2003: 302) ان خطأ الاعجاب يحصل بتأثر المقيم ببعض جوانب الاداء ويسري هذا التقييم على جوانب الاداء الاخرى، اما خطأ القوة فهو بالاتجاه المعاكس أي يتأثر بشكل سلبي في احد جوانب الاداء وينسحب على كل جوانب الاداء الاخرى.

## - خطأ الحداثة

يتمدد هذا الخطأ لمدة طويلة، إذ يتأثر المقيم بالاحداث الايجابية والسلبية التي وقعت مؤخراً، وبسبب ضعف ذاكرته قد ينسى الحدث المتميز الذي يحصل في بداية السنة فيهمله.

وفي خضم هذا التداخل ذهب الباحث (Robbins, 2000: 491) الى التركيز على مواصفات ذاتية دون الاخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الخارجية أي ان تصوراتهم تحول

ضمن حدود العوامل الداخلية، دون الانسياق والتفكير في العوامل الخارجية، وفي ذلك اغفالاً لطرف فاعل في معادلة السلوك الانساني الا وهو المتغير البيئي الخارجي.

وترى الباحثة ان مما يعمق صدى الرؤية بشأن المشكلات السلوكية فقد تجلّى الحال في معضلة الانحياز نحو الذات أي ان المقيم بدأ يضخم ويعظم تقيّماته لتابعيه وعلى النحو الذي يظهر امامهم بمظهر جيد، الا اننا نرى ان ذاكرة المقيمين قد تلمح اموراً خفية الى حد ان البعض منهم علّنها سوطاً بيده مثلما جندها اخرون لخدمة علاقاتهم الاجتماعية وفي ذلك مدخلٌ لولادة مقاصد وتوجيهات قد تحقّقها عملية التقييم.

ويظهر خطأ آخر هو تأثير ماثيو عندما يتم ابقاء الافراد العاملين يتلقون نتائج التقييم نفسها دوماً وستة بعد اخرى، وهذا يعني ان نتائج تقييم ادائهم مرضية للذات، اذا كانوا فعلاً يؤدون عملهم بشكل جيد ويستمرّون عليه سواء اكان بشكل جيد ام بشكل رديء، ان تأثير ماثيو يعني انه لا قيمة لحث العاملين وان سجلات تقييمهم السابقة ستبرز بقاءهم مستقبلاً على ما هم عليه، ولن تحثهم على التحسن (Ratzburg, 2003: 8).

واذا ما تمنا فعوى رسالة المنظمات القضائية نجد ان الأمر الاساس لها والخاصية التي تنفرد بها عن غيرها كادت ان تجلي ضرورة تأمين العدالة في هذه العملية بوصفها تواجه تحديات وتخضع لتأثيرات مثلما تستقبل موجهات تستجيب لحالات وبين التحديات والموجهات ثغرات ونقاط، الأمر الذي يستلزم اعتماد المداخل لسد الثغرات وحصر النقائص وتشجيع المبادرات في ظل مجموعة من الضوابط الذاتية (أي حث المنظمة القيمة لدى المقيمين) سعياً لاقرار الحق ويردّ بعض الباحثين مشكلات اخرى ذات سمة سلوكية متمثلة بـ (القولبة، التأثيرات الاساسية، التأثير المقابل، تأثير الهالة، التماثل الشخصي، المعرفة المسبقة بالتقييم لمن يراد تقييمه).

وهذه المشكلات ناجمة عن تصورات مسبقة لدى الفرد الخاضع للتقييم أو قد تحظى ذات العملية بدعم وتأثيرات الاخرين (George & Jones, 1998: 164) المهم في ذلك ان عملية التقييم تخضع لقيود ومحددات تجعل هذه العملية ذات مناحي عدة اقرب الى الشخصية منها الى الواقعية وفي ذلك مؤشرٌ لمعالجة هذه المشكلة التي بدأت بعض

الادارات تتوخى الحذر عند ممارستها الى حد ان البعض منها التمس مسالك السرية واخر لجأ الى الحياء والوسطية بينما انتهج ثالث الشدة والعنف وانصرف الآخر إلى اعتماد اللين والمرونة، وفي ذلك مأخذ وهفوات الى حد عددها مشكلات تواجه الادارات بما يعني وجود نوع من الاخطاء تلك التي تمحورت في عدة توجهات وكما يظهرها الجدول (10).

جدول (10)

## بعض للمشكلات السلوكية\*

المشكلة	الوصف	مثال
Stereotypes القفولية	نوع من المعارف المقفولية الراسخة في الذهن والتي يتم بناءها على اساس الخصائص الظاهرية الواضحة مثل العرق، الجنس، العمر	مشرف عمره (35) سنة يعطي تقييم اداء سلمي لمهندس عمره (60) سنة يشير الى ان هذا المهندس بطيء ولا رغبة له في تعلم التقانات الجديدة.
التأثير الاساسي Primacy effect	هي المعلومات الاساسية التي يحملها الافراد عن شخص معين، والتي تؤثر كثيراً في النظرة التي ينظر اليها ذلك الشخص.	شخص مرؤوس يحمل انطباعاً اولياً جيداً عن مشرفه، وهذا سيجعله يتلقى تقيماً جيداً من ذلك المشرف، بدل العكس.
التأثير المقابل Contrast effect	تصورات الافراد عن شخص ما، والتي تتأثر بتصورات الاخرين العاملين في المنظمة.	يتم تقييم متوسط لاداء المرؤوس بقوة اكبر مما يجب من قبل المشرف، وذلك لان كل زملايه اعلى منه اداءً
تأثير الهالة Halo effect	أي الانطباع العام الذي يجمعه الافراد عن شخص ما، اذا يتأثر بتصوراتهم المتعلقة	المرؤوس الذي يظهر انطباعاً جيداً عند رئيسه يقيم تقيماً جيداً، وانه دائماً عند المستوى

المشكلة	الوصف	مثال
	بصفات يحملها ذلك الشخص.	الاعلى علماً بان ذلك غير صحيح.
تأثير التماثل الشخصي-Similar-to-me effect	ينظر الافراد عادة الى الآخرين الذين يماثلونهم في السلوك نظرة ايجابية مقارنة بنظرتهم الى الذين يختلفون معهم في السلوك.	مشرف يعطي تقيماً ايجابياً لاحد المرؤسين للتشابه بينهما في الصفات، وذلك مقارنة مع الآخرين الذين لا يماثلونه.
القسوة واللين والميل الى التحيز Hardness, leniency & Average tendency bieses	عندما يراد تقييم اداء مرؤوسيهـم فان بعض المشرفين يميلون للقسوة الزائدة وبعضهم يميل الى اللين الزائد، والبعض يميل الى الوسط.	سكربتية متفوقة جداً في الاداء، ولكنها تتلقى تقيماً عادياً بالاداء وذلك لان المشرف كان قياسياً في تقييم اداء الآخرين.
الانحياز بسبب المعرفة المسبقة بالقدرات Knowledge-of predictor bias	تأثر التصورات عن شخص معين بمعرفة موقف الشخص عند توقع الاداء أي معرفة قدرته المسبقة في الاداء.	مبرمج حاسوب يتلقى تقيماً عالياً في القدرة الادراكية والرقمية وذلك بسبب مهارته العالية اصلاً في هذا المجال.

Source: George, M. Jeunifer & Jones, Careth R. (1998), "Organizational behavior" addision Wesley Longman, 2th, P. 264.

ومن خلال الاطلاع على الادبيات الخاصة بنظم تقييم الاداء، وجد ان هناك تبايناً في دره الاخطاء وتووع المشاكل التي حددها عدد من الكتاب والباحثين وهذا ميين في الجدول (11)

جدول (11)

انواع الاخطاء التي يتفق عليها اغلب الباحثين\*

طبيعة الاخطاء	الباحث
التاثير الاساسي، خطأ التساهل او التشدد، القولية.	Milkovich & Bodreau, et. al., 1994: 182□
تاثير الحالة، تاثير التماثل، التزعة المركزية.	Singer, 1995: 227□
التاثير الاساسي، تاثير الحالة، خطأ التساهل او التشدد، الانحياز نحو الذات، القولية، تاثير التماثل، التاثير المقابل، الانحياز يسبب المعرفة المسبقة بالقدرات.	George & Jones, 1998: 246□
المعايير المعتمدة، السياسة السائدة في المنظمة.	Berry, 1998: 213□
خصائص المقيم، خطأ التساهل او التشدد، تاثير الحالة، التزعة المركزية، السياسة السائدة في المنظمة.	Schuler & Bowman, 1990: 29□
تاثير الحالة، خطأ التساهل او التشدد، تاثير الحدائة، التزعة المركزية، الانحياز نحو الذات، خصائص المقيم.	Amentrout, B. W., 1993: 13□
تاثير الحالة، خطأ التساهل او التشدد، التحيز الشخصي، تاثير الحدائة، التقييم العشوائي، التزعة المركزية.	Davar, 1986: 195□
التاثير الاساسي، تاثير الحالة، الميل الى التشدد او التساهل، الانحياز نحو الذات، القولية.	Robbins, 2000: 491□
تاثير الحالة، خطأ التساهل او التشدد، الانحياز نحو الذات،	عباس وعلى، 1999: 272

طبيعة الأخطاء	الباحث
المعايير المعتمدة، خصائص المقيم، تأثير القوة.	
التزعة المركزية، تأثير الهالة، السياسة السائدة في المنظمة، المعايير المعتمدة، التحيز الشخصي.	السالم، الصالح، 2000: 191
التحيز الشخصي، التزعة المركزية، تأثير الهالة، خطأ التساهل والتشدد، تأثير الحدائنة، المعايير المعتمدة، التأثير، المتناقض، التأثير الشخصي.	ابو شيخة، 2000: 246
خصائص المقوم، خطأ التساهل أو التشدد، تأثير الهالة، التزعة المركزية، تأثير الحدائنة، التحيز الشخصي، المعايير المعتمدة، القولية.	برنوطي، 2000: 128
خطأ التساهل أو التشدد، التزعة المركزية، تأثير الهالة، تأثير التماثل، القولية.	برير، 2000: 128
تأثير الهالة، خطأ التساهل أو التشدد، القولية، تأثير المقارنة، التأثير الشخصي.	Noe, et. al., 2003: 359
تأثير الهالة، القولية.	Daft, 2003: 307
التزعة المركزية، التأثير الاساسي، خطأ التساهل أو التشدد، تأثير الحدائنة نحو الذات، تأثير ماثيو، تأثير الاسقاط، تأثير المقارنة، تأثير الهالة.	Tom & Mary, 2002: 58
تأثير الهالة، التزعة المركزية، خطأ التساهل أو التشدد، التحيز الشخصي، تأثير الحدائنة، تأثير المقارنة، تأثير الاسقاط.	Ratzburg, 2003: 7

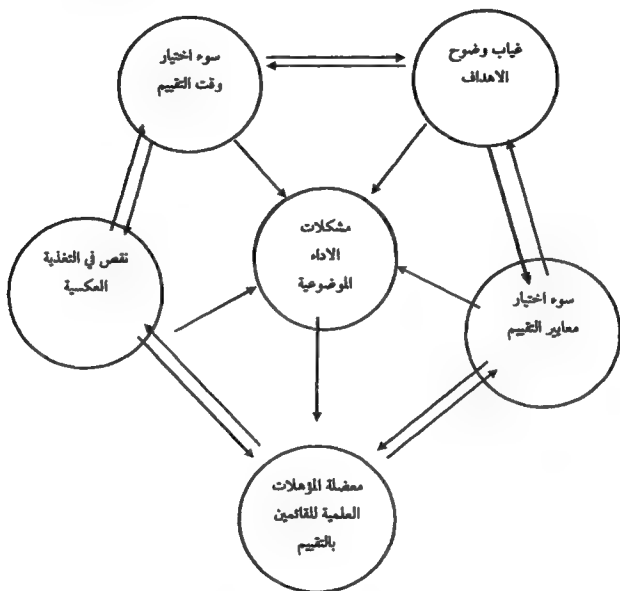
## ثانياً: المشكلات الموضوعية

تتخذ المشكلات الموضوعية حيزاً فاعلاً في مجال تقييم الاداء بوصفها جوهر هذا المجال، فمتى ما استطاعت المنظمة ان تحلدها وتتمكن من معاييرها عندئذ يمكن لها ان تنتهج سبل المعالجة الواضحة لها وبالتالي قد تفلح في مسعاها وتحقق النتيجة المتوخاة من تقييمها للأفراد العاملين، وقد تجلت هذه المشكلات في عدة اتجاهات وكما موضح في الشكل (3).

### الاتجاه الأول

تجسد في غياب وضوح اهداف عملية التقييم وبما اسهم في خلق الضياعات واحداث حالات الهدر في الوقت والمال (Amentrout, 1993: 13) مما يؤثر اهمية الوضوح في الاهداف وبما يسهم في تحسين الاداء مع مراعاة اناحة الفرصة للعاملين بالمشاركة وابداء الراي وبناء التوقعات سعياً لتحديد الاسبقيات في مجال البدائل وتحديد الخيارات (Torrington, et. al., 2002: 298).





الشكل (3)

مشكلات الاداء الموضوعية

وعملية كهذه تستلزم استحضار المدخلات الفردية لصياغة واعداد الروى الصحيحة بشأن العقبات التي تعترض سبل الاهداف المتوخاة مع الازمة. بنظر الاعتبار مغزى الاهداف وصلتها بالمواقع الوظيفية، فضلاً عن التخصصية وبما يسعف المعنيين في امكانية القيام لها وبالتالي تأثير واقعيها ومدى امكانية تحقيقها (McNamara, 1999: 5).

ويذهب (بلوط، 2002: 394) الى ان هناك تاريخاً طويلاً من البحوث التي اوضحت ان معايير نجاح أي نظام تقييمي للاداء تنطلق من وضع اهداف واضحة ومحددة وموافق عليها من الموارد البشرية العاملة، اذ من حق الافراد المشاركين والمخاضعين للتقييم ان يعرفوا الاهداف المرجوة من التقييم والتي من بينها ترقية وتطوير الافراد العاملين.

#### الاتجاه الثاني: يتمحور في اختيار وقت التقييم

من المعروف ان المنظمات تختلف في تحديد مدة تقييم الاداء، فالبعض يؤكد على سنوية التقييم، واخر يظهر اهمية التقييم النصف السنوي، واخر ينصرف الى الفصلية وصولاً الى الشهرية والاسبوعية واليومية. الا ان ذلك لا يمنع من القول بضرورة المواكبة المستمرة والمتواصلة لما إذ ربما يعزز درجة الثقة وبالتالي يكشف معالم العملية التقييمية لدى الجهات المعنية.

ويشير (Mejia, et. al., 2001: 248) الى استخدام الوقت الملائم وبوضوح وتحصية في توفير التغذية العكسية، فان تلك التغذية لن تكون مفيدة الا اذا وصلت في الوقت المناسب لادارة الموارد البشرية لصنع القرارات الهامة بتحديد الاجور والمكافآت والتدريب والنقل والتسريح وغير ذلك من القرارات.

ويذهب (Milkovich & Budreau, et. al., 1994: 183) الى انه من الصعب تحديد وقت لتقييم اداء العاملين، فالتقييمات اليومية المستمرة تشجع على تشخيص ومعرفة المشكلات التي تظهر ومن ثم معالجتها، لان المشكلات التي تترك دون تشخيص

قد تسبب في النهاية الاذى الى اداء العاملين، وذلك مقارنة بما يمكن تحقيقه من فائدة، اذا ما تم الكشف عنها ومعالجتها مبكراً.

وقد اشارت (برنوطي، 2001: 361) الى ان وقت التقييم يجب ان يتزامن مع المجاز المهمة وتحقيق المشروع المقرر اقامته.

وبالاتجاه ذاته يشير اخر الى ضرورة التوافق بين وقت التقييم وبين التغذية العكسية على ان عملية التغذية العكسية تمثل رافداً معلوماتياً يسهم في دعم كثير من قرارات الموارد البشرية (Mejia, et. al., 2001: 248).

### الاتجاه الثالث

يتحدد بضعف الرؤية لاختيار معايير تقييم الاداء، ويقصد بمعايير الاداء الاساس الذي ينسب اليه الفرد أي ما يعد اداءً جيداً ومرضياً او اداءً ضعيفاً، وان تحديد هذه المعايير أمراً ضرورياً لنجاح عملية التقييم، وقد اختلف الباحثون (Werther & Davis, 1987: 180) (برنوطي، 2001: 355) (السالم، الصالح، 2000: 175) إذ انطلقوا من اعتبارات ان هذه المعايير بعضها يتسم بالعمومية واخر ينصرف الى التخصصية وثالث يتمثل في حجم العمل، نوعية الاداء، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل... الخ.

ومثل هذا التحديد لمعايير التقييم يتسم بالصعوبة وتتداخل فيها متغيرات قد تعود عملية التقييم الى ما لا يتنبه اصلاً مما يحلو بالادارات ان تبحث عن منفذاً لمعالجة تلك الصعوبات.

وبصورة عامة فان هذه المعايير تؤكد على جاتين اساسيين هما (عباس، 2003: 144):

1- سلوكي: غالباً ما يصعب قياسه وتحديدده بدقة فهو يخضع الى تفسيرات مختلفة من قبل المقيم.

2- موضوعي: يتعلم الاعتماد عليه في قياس اداء بعض الوظائف.

## الاتجاه الرابع: نقص في التغذية العكسية

ان التغذية العكسية جزء من الاتصال وأحد المعايير الرئيسة لقياس فاعليته، فضلاً عن وجود ارتباط متبادل بين التغذية العكسية وبين اتخاذ القرار فالمعلومات والحقائق تعد من اهم المكونات التي يحتاجها متخذ القرار الذي يكون امام مشكلة انية او مستقبلية (خضري، 1984: 20).

ويتوقف النجاح المرتقب للقرار المتخذ على مقدار دقة المعلومات ولذلك يجب الاهتمام بتحليل المعلومات المطلوبة وتعيين المصادر التي يمكن الحصول عليها، لان أي نقص في التغذية العكسية له تأثير على متخذ القرار، فضلاً عن وقوع مشكلات تؤثر على سير الاداء، لذا يتوجب على المختصين في العملية التقييمية التأكد من صحة المعلومات وعدم تناقض بعضها البعض، فضلاً عن توفرها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار بشأنها.

## الاتجاه الخامس: معضلة المؤهلات العلمية

يتمثل في معضلة المؤهلات العلمية للقائمين بالتقييم ودورهم في العملية التقييمية بوصفها عاملاً حاسماً وأساسياً (Denisi, et. al., 1996: 319) وتعد المؤهلات العلمية مصدراً مهماً من مصادر المعلومات التي تدعم عملية التغذية العكسية الرامية الى تأشير ردود الفعل تجاه كل ما من شأنه في مجال التقييم، مما يفصح عن امتلاك المقيم لرؤية واضحة وموضوعية لهذه العملية وبما يؤمن مساره بنجاح وفاعلية (George & Jones, 1998: 262).

ويفضل (Amentrout, 1993: 14) ان من يقوم بعملية التقييم يجب ان يتميز بالخبرة والادراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الايجابي. وبناءً على ما تقدم يمكن للباحثة الخروج بنتيجة مفادها مهما تبين الباحثون في طروحاتهم الفكرية بشأن مشكلات تقييم الاداء فهي هدفاً ومرمى تسعى المنظمات الى تأمين تحققه، الا ان هذا التحقق قد يكون سلباً او إيجابياً ومرد هذا جملة التفرعات التي تشتمل عليها عملية التقييم، فضلاً عن شموليتها، مما يستلزم اعتماد المواكبة المستمرة لها في ظل التنمى سبل ومساالك عدة تجسد طموحات المدراء لرسم الخطط وقرارات البرامج وبالوقت ذاته تمكن الافراد العاملين من معرفة ادائهم حقيقة وواقعاً.

## المبحث الرابع

### اسلوب (360) درجة في تقييم أداء الموارد البشرية

لمعالجة المشكلات التي تم طرحها في المبحث الثالث ترى الباحثة اعتماد التقييم وفق اسلوب (360) درجة بوصفه الاطار الجامع للتقانات السالفة الذكر وعلى النحو الذي يمكن العاملين من الاحاطة بمتطلبات عملهم في ظل المعلومات التي تؤمنها للعاملين سواء ما يتعلق الامر بطبيعة وجددية عملية التقييم او ما تمحور حول النتائج وعلى النحو الذي يؤشر دوران عملية التقييم إلى درجة انها تدور حول محور ممثلاً سلسلة من القرارات التي تتخذها ادارة الموارد البشرية.

عليه سيتم اعتماد هذا الاسلوب للكشف عن الدور الذي يلعبه النظام المصمم لتقييم الاداء في قرارات الموارد البشرية، فاي قرار يحدد تقييمه في مجال الموارد البشرية سيكون عرضة لحالات الاثر والتاثير التي تتركها مجمل العملية التي ينطوي تحتها تقييم الاداء، وبغية تحقيق ذلك لابد من معالجة الموضوع ضمن التوجهات الآتية:

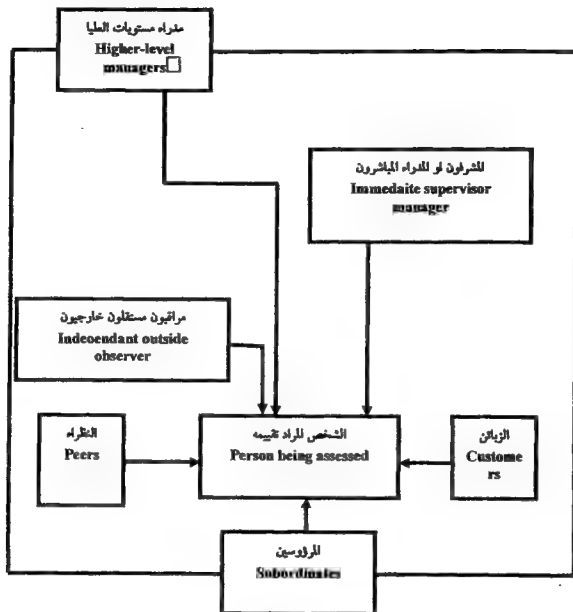
#### اولاً: مفهوم التقييم وفق اسلوب (360) درجة

يُجهد العاملون انفسهم في معرفة نتائج ادائهم ومدى استجابتها لمتطلبات المهمات الموكلة اليهم، كونها تولد انطباع ما عند الفرد، فضلاً عن تحديد الشعور بالانجاز (حريم، 2004: 252) وفي ذلك مدخلاً للقول بان اسلوب (360)<sup>9</sup> يشير إلى توظيف كافة المصادر بهدف كسب المعلومات حول هذه العملية، اذ ان تنوع الاطراف المشاركة في اقرار المعلومات التي يوفرها تقييم اسلوب (360)<sup>9</sup>، يعني خلق حالة المشاركة وتبادل الرأي وان اختلفت التوجهات فهي لم تعد صراعات عداوية ووظيفية بقدر ما هي تعبير عن وجهات النظر فما يستطيع الفرد التعبير عن ذاته بموضوعيه فعند التقييم قد يلتقي مع زملائه وقد يختلف مع المشرفين او الجهات العليا، المهم ان ردود الافعال متنوعة بشأن التقييم ويقع تأثيرها على ذات العملية.

ومع ما تقدم فقد عرف التقييم وفق اسلوب (360)<sup>٥</sup> بأنه تقييم مكتوب من قبل زملاء العمل والمدراء واطراف اخرى بهدف تأمين حالة التوازن وخلق مزيد من الموضوعية قياساً بالتقييم الذي مصدره جهة واحدة (معهد الادارة، لندن، 2001: 119).

واتساقاً مع ذلك فقد اشار (Beardwell & Holden, 2002: 593) إلى ان التقييم وفق اسلوب (360)<sup>٥</sup> هو مناهج مصممة لتوفير صورة أكثر تكاملاً وشمولية لأداء الافراد ومشاركتهم كما انها تعد اداة تطويرية قيمة تتطلب دقة التقييم وصراحة التنفيذ.

ويؤكد (Tomington, et. al., 2002: 307) على ان التقييم وفق اسلوب (360)<sup>٥</sup> هو الطريقة الأكثر فائدة في تطوير الافكار وبناء التصورات الذاتية مقارنة فيما اذا كان هذا التقييم قد جاء مستقاة من مصدر، أي ان تعددية المصادر يفصح عن استمرارية وتكاملية العملية التقييمية وبما يؤثر اعتراف الفرد وتأمين الثقة لديه بشأن نظام التقييم المعتمد، كونه خلاصة لوجهات نظر متعددة بدءاً من الفرد ذاته موضوع التقييم مروراً بالمشرف المباشر والادارة صانعة القرار مع ملاحظة رأي الزملاء بدعم هذا الاتجاه الى التقييم وفق اسلوب (360)<sup>٥</sup> وكما موضح في الشكل (4).



الشكل (4)

مقيمو الأداء من مصادر مختلفة

Sources: George T. Milkovich & John W. Boudreau, (1994), "human resource management", Richard D. Irwin, Inc., p. 181. □

## ثانياً: أهمية التقييم وفق اسلوب (360) درجة

يعد مدخل التقييم وفق اسلوب (360) مصدراً لولادة مزيد من المعلومات حول أداء الفرد فضلاً عن انها توفر فرص الاتصال من مختلف المستويات المنظمة وعلى النحو الذي يدعم مدخلات المنظمة وبذات الحال يقوده إلى فرز مخرجات جديدة ونموها والتي تكون بمثابة فرصة لبناء تقييمات واحكام جديدة حول التقييم وتتجلى أهمية المعايير الواقعية مع العاملين يومياً بهدف صحة التقييم ومن فوائد تطبيق التقييم وفق اسلوب (360) ([WWW.hantwick.ed](http://WWW.hantwick.ed)).

1- تأمين العدالة في ظل التنوع المعلوماتي وبما يؤمن الارضية لاحداث رؤية مستقبلية واسعة لاداء العاملين، فضلاً عن منحها قدرأ من الشرعية على عدها صادرة من جهات متعددة بعضها ذات شأن في صنع القرار الاداري، مما يصعب اخفاء نتائج التقييم (Hogg, 1995: 18).

2- يوفر التقييم وفق اسلوب (360) درجة معلومات ارتدادية للعاملين وعلى النحو الذي يكشف عن قدراتهم وبذات الحال يؤمن زخماً لتنمية مهاراتهم بعد تشخيص مواطن الضعف لديهم وفي ذلك مدخلاً لكشف الفجوات ومحاولة لانتهاج سبيل التغير او توجيه السلوك. (George & Jones 1998: 263).

3- تسهم نتائج التقييم وفق اسلوب (360) درجة في تحمل العاملين مسؤولية تصرفاتهم في مجال العمل سواء اكان ذلك بالنسبة للجسمهون الخارجي أم الداخلي، وبالتالي خلق توجهات جديدة او مستحدثة لديهم تجاه الاهداف والغايات المنظمة مما يعني ان عملية التقييم وفق اسلوب (360) درجة تتبلور على اطرافها تصورات وتوجهات عدة تخص الفرد مثلما تعني المنظمة. (Peterword, 1995: 20).

4- الكشف عن آراء وجهات نظر الاخرين بشأن عملية التقييم الى الحد الذي يجعل الفرد الذي يتم تقييمه امام مصادر عديدة بالامكان تغيير سلوكه ايجابياً



مثل المزيد من الوضوح والامانة (شولوتز، 2001: 48) فتعدد الآراء يعطي وجهة نظر دقيقة وواضحة وشاملة وتكون محفزة للأفراد العاملين. ويضيف (معهد الادارة، لندن، 2001: 127) فوائد أخرى للتقييم وفق أسلوب (360)<sup>9</sup> منها:

- 1- تعزيز مستوى الرضا الوظيفي من علمه.
  - 2- تشكل عملية التقييم وفق أسلوب (360) درجة عامل جذب.
  - 3- تسهل تنفيذ البرنامج.
  - 4- تقلل استخدام الاجراءات العقابية.
  - 5- كشف المهارات المتوفرة لدى القيادات الادارية من قبل المرؤوسين.
- من خلال عرض هذه الاهمية ترى الباحثة ضرورة تحديد مصادر استسقاء المعلومات وكما يوضح الجدول (12).

## جدول (12)

مصادر جمع المعلومات لتقييم أداء الأفراد

المصادر	التقييم	الاجبايات	السلبيات
الرئيس المباشر Immediate superier	هذا المصدر هو من اكثر المصادر استخدماً وشيوعاً ويشير (د. بريس، 2000: 127) ان هناك 98٪ من برامج التنفيذ تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين وهذا يعني على الفرضية القائلة بان الرئيس المباشر هو انسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد.	1- امستلاك معلومات مكثفة عن متطلبات الوظيفة. 2- قد يتكون القرص التي تتيح لهم المشاهدة ومراقبة العاملين لديهم. 3- له القدرة على تحديد افضل الافراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مرؤوسيه وتقييم مستوى ادائهم في العمل.	1- اعطائه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه هذا الوضع يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج القياس وخلق التحيز والمحسوبية. 2- العديد من الرؤساء المباشرين يحدون انهم غير مؤهلين لتقييم المساهمات المتميزة لاي من العاملين لديهم. 3- هذا المصدر عرضة للفشل في حال عدم تمكن الرئيس المباشر من الاتصال شبه الدائم مع مرؤوسيه لسبب او لاخر. 4- يقدم تقييم واحد مفرد.
التقراء Perris	انه احد المصادر الموثوقة لمعلومات التقييم وله	1- يقدم عدة تقييمات متوسطها يكون اكثر	1- لا يتمتع بالاعتماد بشكل كامل على التقراء خشية

المصادر	التقييم	الانجائيات	السلطات
	الفرصة الأكبر من الرئيس المباشر في ملاحظة ومراقبة أداء العاملين من خلال عارستهم اليومية للوظيفة كذلك فان للنظر من منظوراً مختلفاً لعملهم وذلك من خلال فهمهم الواقعي للفرص والقيود التي تحدد الاداء.	موثوقية. 2- لديهم خبرة في محتوى الوظيفة وكيفية ادائها. 3- مفيدة خاصة عندما يكون الافراد العاملون اعضاء في فرق العمل وان يخلق اداءهم الدفاع عن كل عضو.	ان تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي الى ان تكون نتائج القياس غير موضوعية. 2- التحيز في اعطاء المعلومات بسبب الصداقة التي تربطهم بالعاملين او بسبب الكره الذي يحصل بينهم. 3- التنافس بين النظراء يؤثر على دافعيتهم تجاه دقة وصحة التقييمات التي يقوموا بها لزملائهم.
المروسون المباشرون Immediate subordinates	هو مصدر مهم للمعلومات المتعلقة بالاداء وهي التقييمات التي يجريها المروسون لروؤسائهم ويمتلكون الفرصة الأفضل لتقييم الكيفية التي يعامل بها الرئيس المباشر.	1- تقيّد نتائج تقييم المروسين لروؤسائهم في انها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة ادائه، مما يساعده على تلافي اخطائه مستقبلاً وبالتالي تطوير ادائه نحو الأفضل. 2- يوفر معلومات تفصيلية	1- يعطي قوة وتقوذاً للرئيس المباشر وهذا يجعل رؤوسائهم في وضع صعب بالنسبة لروؤسيهم وهذا يؤدي الى محاولة الرئيس المباشر ارضاء العاملين على حساب الانتاجية. 2- هناك مشكلة مرتبطة باستخدام المروسين

المصادر	التقييم	الانجائيات	السلبيات
		<p>ودقيقة عن سلوك الرئيس المباشر لان المقيمين هم في حالة اتصال وثيق مع الذين يراد تقييمهم.</p> <p>3- تعد آراؤهم غالباً أكثر فائدة عندما يتم تركيز تقييم الاداء على الامكانية القيادية عند الرئيس المباشر.</p>	<p>كمداخلات في عملية تقييم الاداء هي تأثيرهم بسلوك مدراءهم ومدى تأثير ذلك السلوك على راحتهم او انزعاجهم من المدراء وظروف العمل.</p> <p>3- في حالة استلام تقييمات غير مناسبة يقوم الرئيس باجراء اعادة التقييم، عليه فان رد الفعل الخاضع للتقييم يعد تفعراً حاسماً اذا ما كانت هذه التقييمات يراد لها ان تكون صحيحة.</p>
التقييم الذاتي Self-evaluation	<p>مصدر للمعلومات عن الاداء، وهو تقييم ينسجم مع مفهومي الادارة الذاتية والتمكين، وله اهمية في ان الفرد المعني هو اكثر الافراد العاملين معرفة بنقاط قوته وضعفه ومدى</p>	<p>1- ينمي القدرة لدى الافراد بالاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير ادائهم الذاتي وزيادة خبرتهم في العمل وفهمهم له.</p> <p>2- يعد مصدراً مهماً للمعلومات المتعلقة</p>	<p>1- التقييم الذاتي لا يتفق غالباً مع تقييمات رؤساء العمل.</p> <p>2- من مشاكله الميل نحو التقييمات المبالغ فيها والمضخمة.</p> <p>3- لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس</p>

المصادر	التقييم	الانجمايات	السلبيات
	أدائه ومستوى ذلك الأداء.	بالأداء ولديهم الفرصة الواسعة لمراقبة سلوكهم وبذلك يتمكنوا من الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالتأثير التي حققتها وظائفهم. 3- وسيلة جيدة لاستحداث مناقشة الأداء الوظيفي بين الأفراد العاملين والمشرفين عليهم.	والتقييم إذ نجد أن معظم الأفراد يعدون أنفسهم ذوي أداء يزيد عن المستوى المتوسط، ومن غير المعقول أن يقيموا أداءهم بمستوى منخفض. 4- ميل للتحييز الشخصي لصالح التقييم الانجماي للأداء.
الزبائن	ظهر اللجوء إلى استعمال الزبائن كمصدر للمعلومات الخاصة لتقييم الأداء ظهر بعد التزايد الكبير الذي حصل في قطاع الخدمات، ويتحقق ذلك بان عمال الزبائن استمارات تفضية عكسية أو اظهار ردود انفعالهم	1- مفيدة للمدراء لمعرفة إلى أي مدى رضا الزبائن عن أداء الأفراد العاملين الذين يتعاملون معهم. 2- مفيدة عندما تهتم المنظمة بجمع المعلومات لتحديد نوع المنتجات والخدمات التي يطلبها الزبون.	1- نحتاج إلى نفقات باهضة لتفقيدها. 2- تهمل جوانب من الوظائف لا يدركها ولا يطلع عليها الزبائن (مثل التعاون مع بقية العاملين).

المصادر	التقييم	الايجابيات	السلبيات
	وارسالمها بريدلأ أو اجراء مسمح حول طبيعة الخدمات التي يتلقونها.	3- تحمدم الغاية الاستراتيجية وذلك من خلال مساعدتها في تحقيق التكامل بين الاستراتيجيات التسويقية مع نشاطات وسيامات الموارد البشرية.	

المصادر: انظر إلى:

- 1- Robbins, 2000: 488.
- 2- Noe Raymond, et. al., 2003: 356.
- 3- Denisi, et. al., 1996: 242.
- 4- George & Jones, 1998: 262
- 5- Torrington, et. al., 2002: 304.

6- شايوش، 2000: 104..

7- بلوط، 2002: 389 – 391.

8- برير، 2000: 127.

9- السالم، والصالح، 2000: 193

ثالثاً: أنواع التغذية العكسية وفق اسلوب (360)<sup>o</sup>

تمثل التغذية العكسية ردود فعل يديها مجموعة من الافراد تجاه اداء مجموعة من الافراد وعلى النحو الذي يكشف عن مستوى ذلك الاداء ومن ثم الكشف عن نقاط

القوة والضعف وصولاً إلى تشخيص الانحرافات، وقد تنوعت التغذية العكسية بين إيجابية متوقعة وغير متوقعة وسلبية متوقعة وغير متوقعة (Kenneth, 1995: 69).

فالتغذية العكسية المتوقعة (إيجابية أم سلبية) تؤثر نقاط قوة وتؤكد على التحسينات المطلوبة في ظل الاتفاق بين المقيمين ومن يتم تقييمهم على إجراء تلك التحسينات.

أما بشأن التغذية العكسية غير المتوقعة (إيجابية أم سلبية) فتكون نقاط القوة خفية وهناك شيء من المفاجأة رغم وجود منهجية تشير إلى ضرورة إجراء التحسينات والشكل (5) يبين ذلك.

### الشكل (5)

#### أنواع التغذية العكسية (360°)

نوع التغيير السلوكي	النوع الأول	النوع الثاني
	نقاط القوة	نقاط القوة المخفية
كلا	تغذية عكسية إيجابية متوقعة	تغذية عكسية إيجابية غير متوقعة
نعم	النوع الثالث	النوع الرابع
	التحسينات المطلوبة	تغذية عكسية سلبية غير متوقعة تظهر بشكل مفاجيء من خلال تغذية عكسية تشير إلى ضرورة التحسينات.
	يتفق المقيمون والمخاضعون للتقييم على ضرورة إجراء التحسينات	

#### كلا التغذية العكسية المتوقعة نعم

Source: Reprinted from Attonioni D. organizational dynamics (1996), Designing and effective (360°) appraisal feedback process, vol. 15, No. 2, p. 30.

وفي هذا الصدد لا بد من القول بأن أنواع التغذية العكسية قد يترتب عليها ردود فعل متباينة قد تكون دفاعية كالمقاومة أو الرفض وصولاً إلى إعادة العمل وإساءة استخدام الموارد، مما يعني إعطاء معلومات مضللة لا تعبر عن واقع الأداء وبالتالي تدني فاعلية التغذية العكسية.

#### رابعاً: الخيارات المتاحة أمام المنظمات لتنفيذ التقييم وفق أسلوب (360)

هناك ثلاثة خيارات لتنفيذ التقييم وفق أسلوب (360) درجة (David, 2004: 1-6)

وهي:

##### الخيار الأول:

إرسال عدد قليل من الرؤساء المباشرين إلى جهة استشارية خارجية لغرض التقييم وفق أسلوب (360) درجة، ونتيجة هذا الأسلوب، فإن الرؤساء المباشرين قد يقوموا بإجراء مسح للذين يعرفونهم، حيث يتم بعد ذلك جمع البيانات من قبل الجهة الاستشارية ثم يتلقى هؤلاء الرؤساء المباشرين الذين يتدربون لديها التدريب المطلوب، وذلك بالمشاركة مع رؤساء مباشرين من شركات مختلفة.

##### الخيار الثاني:

تنفيذ فكرة التقييم وفق أسلوب (360) درجة داخلياً، إذ يتلقى العديد من رؤساء المنظمة تدريباً على هذا الأسلوب (360). ونلاحظ في هذا الأسلوب بأن التقييم وفق أسلوب (360) درجة يكون أكثر انتظاماً ومنهجية، وذلك لسببين هما: (Hanson & Michael, 1994: 66)

- 1- أن المسوحات تتم بإشراك متعمد لكل المرؤوسين والنظراء وذلك بدلاً من الاعتماد على المتطوعين الذين يقدموا المعلومات وفق أسلوب (360) درجة.



2- ان تنفيذ هذه العملية يمكن ان يتم من قبل قمة هرم المنظمة هبوطاً الى القاعدة، وهذا يعني ان الادارة العليا تصبح القدوة في تلقي المعلومات الراجعة وان هذه المعلومات تشجعهم على تعديل سلوكهم ومعرفة الاخطاء.

### الخيار الثالث:

يشمل الخيار الثالث الطريقة الثانية بكل تفاصيلها فضلاً عن اهتمامه بقضايا النظم، ونعني بذلك ان التقييم وفق اسلوب (360) درجة لا يشمل فقط اوصول المعلومات الخاصة بتصرفات الافراد والرؤساء المباشرين ولكنها تغطي الاخطاء وحالات العجز التنظيمية، ممثلة بـ (عدم ملاءمتها لانظمة التقييم المعتمدة).

وبذلك يصبح التقييم وفق اسلوب (360) عاملاً مهماً في مساعدة الادارة على معرفة المشكلات التنظيمية بوصفها تمثل جزءاً من الحلول التي تساهم في معالجتها.

من خلال استعراضنا لخيارات تنفيذ فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة، تبنت الدراسة الخيار الثالث كونه يغطي مفاصل عديدة في المجال التنظيمي فهو مثلما يتحرى عن تصرفات الافراد العاملين والمدراء فهو بذات الحال يؤثر نقاط القوة والضعف في مجال تقييم الاخطاء وحالات العجز التي تتاب المنظمات وعندئذ ستوظف نتائج التقييم وفق اسلوب (360) درجة لخدمة القرارات الادارية المستقبلية، أي أنها تصبح القرارات بمثابة حلول لمعالجة المشكلات التي تواجه المنظمة.

وقبل الدخول في تفاصيل الخيار الذي ستبناه الدراسة سنعمد الى طرح جملة من التساؤلات تمثل بوابة الدخول الى تبني فكرة التغذية العكسية وعلى وفق السياق الاتي:

- هل هناك استعداد لتبني فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة؟.
- ما هي الجهات التي لما شأن في تبني فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة؟.
- ما هو مدى تطبيق فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة؟.
- هل يتم اعتماد التقييم وفق اسلوب (360) درجة على اساس طوعي ام الزامي؟.
- ما هي نوعية المقاييس المعتمدة في اقرار فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة؟.

- هل تتم فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة يبالغ السرية ام يتم الكشف عنها؟.
  - هل ان تطبيق فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة يتعارض مع الانظمة والقوانين؟.
  - ما هو مستوى عرض نتائج التقييم وفق اسلوب (360) درجة؟.
  - مدى وجود انظمة دعم لمساندة فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة؟.
  - هل يتطلب تبني فكرة التقييم وفق اسلوب (360) درجة احداث تغييرات منتظمة؟.
- وبناءً على ما تقدم يمكننا الخروج بنتيجة مفادها ان تقانات تقييم الاداء التي حددت من قبل العديد من الكتاب والباحثين يمكن الاستعانة بها للحكم على نجاح أو فشل عملية التقييم، ولكي تتجح عملية التقييم لابد من اخضاعها الى معايير محددة فلكل منظمة ظروفها الخاصة وطبيعة عمل معينة تجعل من بعض المعايير اكثر ملائمة لمنظمة دون اخرى (حملي، 1985: 40) على ان تتوفر في هذه المعايير بعض الخصائص المهمة، إذ اشار كل من (Noe Raymnod, et. al., 2003: 349) (عباس، 2003: 143) (بربر، 2000: 126) (شاويش، 2000: 107) الى ان هناك خصائصاً يجب الاخذ بها وتتفق عليها وهي:

### التوافق الاستراتيجي Strategic cengraence

هو المدى الذي يتمكن فيه نظام تقييم اداء الافراد من ايجاد الاداء الوظيفي الذي يتوافق مع استراتيجية وغايات وثقافة المنظمة، لذا فان التوافق الاستراتيجي يؤكد على ضرورة ان يسعى نظام تقييم الاداء الى توجيه الافراد العاملين وتشجيعهم على المساهمة في نجاح المنظمة، وهذا يتطلب ان يكون هناك نظم مرنة كافية لتبني التغيرات المطلوب احدثها في المنظمة استراتيجياً ([WWW.tuta.hut](http://WWW.tuta.hut)).

### الصدق Validity

هو المدى الذي يقيم فيه مقياس الاداء الجوانب ذات الصلة بالاداء فان المؤشرات والعوامل التي لا تتصل من قريب ولا من بعيد بتلك الخصائص الوظيفية المحددة غير جديرة بالاهتمام ويؤكد (بلوط، 2002: 395) ان القياس صادق وشرعي اذ قاس جوانب الاداء كافة وابتعد عن جوانب سطحية وغير مرتبطة اصلاً بالاداء الفعلي والكلبي

للوظيفية المحددة والموصفة، فقياس الاداء هو المقياس الصادق الذي يتحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف ([www.gic.org](http://www.gic.org)).

### الموثوقية Reliability

تمثل الموثوقية انسجاماً و تماسكاً مقياس الاداء المستخدم، والدرجة التي يخلو فيها مقياس الاداء من الخطأ العشوائي، وهو يعني ان تكون نتائج اعمال الفرد ثابتة باختلاف درجات أو مستويات الادارة، اما عندما تختلف نتائج التقييم باختلاف درجات أو مستويات ادائها، فان ذلك يعد حالة طبيعية بعيدة عن الخطأ.

ويقصد (عباس، 2003: 143) بالثبات (الاستقرار والتوافق) في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الاداء في اوقات مختلفة أو من قبل اشخاص متباينين.

### المقبولية Acceptability

هو المعيار الذي يشير الى العدالة والذي يقبل أو يوافق عليه من قبل مستخدم مقياس الاداء، ان العديد من مقاييس الاداء المعمول بها رغم صدقها وموثوقيتها الا انها ترفض ولا تقبل من الخاضعين للتقييم، ويرى (Noe Raymond, et. al., 2003: 334) ان المقبولية تتأثر بالمدى الذي يقتنع فيه الافراد العاملون بنظام تقييم الاداء بانه نظام صحيح وعادل.

### التخصصية Specificity

المدى الذي يغطي فيه نظام تقييم الاداء التوجيه المفصل للافراد العاملين بخصوص ما هو متوقع المجازة، وكيف يمكن ان يحققوا تلك التوقعات، يذهب (بربر، 2002: 126) ان التخصصية هي التي تحفز العاملين ما الذي يتوقع منهم المجازة وكيف يتم؟ والتخصصية هي ذات صلة بكل من الاهداف التطويرية والاستراتيجية لنظام الاداء.

ويضيف (Decenzo & Robbins, 1996: 319) الى ما اتفق عليه الباحثون من

خصائص وهما خاصيتان:

## التمييز Discrimination

امكانية المقياس على تمييز الجهود والاداء بشكل واضح يوفر لمستخدمي القرار فرصة في اصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب أو التطوير.

## سهولة استخدام المقياس Easiness

نعني به وضوح المقياس وامكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل وهو سهل التطبيق.

ويرى (شوارتز، 2001: 37) ان هناك مقياس يجب ان تتفق مع المعايير الخاصة باداء الفرد العامل.

- الواقعية: عدم المغالاة في وضع المعايير، فقد يفشل الافراد العاملون في الالتزام بها فلا بد من وضع معايير واقعية للاداء الأدنى والاداء التميز.

- التحدي: لا يمكن جعل المعايير غاية في السهولة، فالافراد العاملون بحاجة إلى هدف يسعون لتحقيقه.

- التحديد: بعد قراءة المعايير، يجب ان يتكون لدى الافراد العاملين فهم واضح للتقدير الذي ستعطيه لكل فعل يقوم به.

- الموضوعية: لابد من استخدام معايير يمكن قياسها مثل الاداء التميز التوافق مع اهداف المنظمة يجب ان تعكس هذه المعايير هدف (اهداف) المنظمة.

- الوضوح: استخدام لغة واضحة للتأكد من ان الافراد العاملين يفهمون فاعلية القيام بها.

وترى الباحثة لبناء معايير اداء ذات خصائص وسمات استراتيجية، لابد من مناقشة المعايير التي يتم وصفها مع الافراد العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله وماذا يتوقع منهم، لان اراءهم تعد غالباً أكثر فائدة، وبالاخص عندما يراد تقييم ادائهم، والاساس المنطقي هو ان الفرد المعني هو أكثر الناس معرفة بنقاط ضعفه وقوته ومدى ادائه ومستواه للوصول الى الصورة النهائية للمعايير المستخدمة في قياس الاداء.

## **الفصل الثالث**

### **قرارات الموارد البشرية**



## الفصل الثالث

### قرارات الموارد البشرية

تتطلب التطورات التي يشهدها العالم والتحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة ضرورة الحديث عن قرارات الموارد البشرية بوصفها الآلية المحركة للأشطة الحالية اذ ان حيوية هذه القرارات تستمد من مستوى الاغناء الفكري لصانعيها فضلاً عن قدرتهم على الاحاطة بالمستجدات البيئية في ظل رؤية مستقبلية واقعية وكشف حقيقي لكل ما يعتري العمليات التنظيمية، وفي ذلك مدخلٌ للقول ان مسارات قرارات الموارد البشرية يجب ان تاخذ اتجاهاً يوطر حالة التوافق بين الاسهامات الفردية للعاملين وبين المغريات التنظيمية التي تقدم لهم، فمن السهل واليسير ان تحصل منظمة ما على ترخيص أو امتياز بشأن تقديم متوج معين الا انه من الصعب أو العسير ان تختار وتتقي القرارات الخاصة بمواردها البشرية الا في ظل سلسلة من الاختبارات والكشوف وما يلزم ذلك من معوقات ادارية، الامر الذي يضع ادارات الموارد البشرية امام تحدٍ خطير اما ان تستجيب للمضغوط البيئية وتفصح عن ذاتها وبالتالي تجسد مصداقيتها بشأن القرارات التي تتبناها أو ان تخضع للمفروض عليها مما يحجم امكاناتها ويتزع عنها ذاتها ويفرغها من محتواها ويجعلها رهينة للروتين وفي ذلك مؤشرٌ لحالة الانحدار الاداري وبناءً على ما تقدم سنعمد الى تناول الباحث الآتية:

المبحث الاول: مفهوم قرارات الموارد البشرية واهميتها.

المبحث الثاني: انواع قرارات الموارد البشرية ومشكلاتها.

المبحث الثالث: دور نظام تقييم الاداء في دعم قرارات الموارد البشرية.

## المبحث الاول

### مفهوم قرارات الموارد البشرية وأهميتها

من منا لا يتطلب نشاطه قراراً، ومن منا لا تواجهه مشكلة، الجميع معنيون، والكل مدبنون لهذه العملية (افراد، جماعات، منظمات، مجتمعات)، ولكن هناك تقاطعات تعترض سبل الاختيار، ومادام الامر كذلك تبقى مسألة صنع القرارات البشرية قائمة مع تنوع المواقف وشدة الاحداث ووقوعها ويزور الازمات ومسبباتها، وهنا تتجلى اهمية رأس المال الفكري لصانعي القرارات البشرية، وترى الباحثة انه مهما توافقت حالات الفشل وتدنّت معايير الانحراف عن المطلوب واشتدت عمليات الاخفاق في العمل المنظمي، فيجب ان تكون هذه منطلقات ونقاط وثوب نحو النجاح المنظمي، وقد تمحورت سبل اختيار المنظمات المعاصرة للبدائل المتاحة لها بين توجهات عدة منها ما يتم بالتبصر في الرؤية واستشراف المستقبل وآخر يميل الى السرعة في اتخاذ القرارات وبين ذلك حال واحوال، وهنا يتطور مستوى الرشد والعقلانية لصانعي قرارات الموارد البشرية، كون المورد البشري ليس أي موجود منظمي، فلماذا نتجاهل قدراته ومهاراته؟ عليه سنعتمد الى توظيف طروحات بعض الباحثين في مجال ماهية القرار وأهميته.

### أولاً: مفهوم القرار

من اجل تحديد المفهوم العلمي لصنع القرارات واتخاذها لا بد من التعرف أولاً على ماهية القرار... ان لكلمة قرار معاني متعددة شأنها في ذلك شأن الكثير من المصطلحات المتداولة في مجال الادارة، فقد اشار (Bedeian, 1993: 371) إلى ان القرار هو عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر بينما عده (الفضل، 2004: 227) بأنه الترجمة المعبرة عن رغبة معينة تجسد بالفعل على حين اشار (Harrison, 1987: 25) بأنه مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من اجل تجاوز هدف معين، اما (الخصاونة، 1996: 280) عرفه بأنه الاختيار القائم على اساس موضوعية لانتقاء بديل من بين بديلين مختلفين



ويلعب (Holt, 1993: 131) بأن القرار هو عملية تحديد المشكلات وتقديم الحلول البديلة واختيار بديل واحد وتنفيذه، ومن جانب آخر يعطي (Wright & Noe, 1996: 524) مفهوماً للقرار بأنه اختيار من بين العديد من البدائل المقررة للعمل ويؤكد (Niels, 1995: 7) بأن القرار هو الفكرة المرتبطة بعملية الاختيار والالتزام، إذ قبل صنع القرار لا بد من وجود أكثر من غرضين أو مسارين للعمل يتنافسان من حيث الافضلية، وعندما يتخذ القرار فإن ذلك يعني وجود فاعل وهو صانع القرار وقد اختار غرضاً أو خطة التزم بها شخصياً. بعد تحليل معنى القرار لا بد من التمييز بين مفهوم اتخاذ القرار وصنع القرار فعملية اتخاذ القرار هي جزئية بينما عملية صنع القرار هي الكل، وهذا يعني ان خطوة اتخاذ القرار هي اخر مرحلة من مراحل صنع القرار، بينما تشمل عملية صنع القرار جميع الخطوات التي تسبق مرحلة اتخاذ القرار، فالقرار هو وسيلة وليس غاية يراد من خلالها تحقيق هدف معين، وقد اتفق كل (المشهداني، 1989: 30) و (عقيلي، 1997: 211) و (Robbina & Coulter, 1999: 21) الى ان عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري وموضوعي يسعى الى اختيار البديل (الحل) الانسب للمشكلة على اساس مجموعة من الخطوات العلمية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول الى القرار الافضل، وبناءاً على ما تقدم يمكن للباحثة الخروج بمفهوم يعكس امكانية الاستفادة من سمى الدراسات السابقة وبالوقت ذاته تفصح عن المفهوم الاجرائي الذي تبنته هذه الدراسة مثلة (بالبديل المتاح بشأن مشكلة من المشكلات التي تعترض الموارد البشرية وتعتمد الافضلية من بين البدائل المتاحة وبما يفصح عن هويتها ويوضح رسالتها وبالتالي يترجم قدرتها على تبني القرار المناسب).

## ثانياً : اهمية قرارات الموارد البشرية

يمكننا القول ان قرارات الموارد البشرية تنسم بوقوعها بين موضوعية مرغوبة وذاتية يعترف عنها، ولكل منها مبرراتها ومسوغات الانقياد لها، ومع ذلك نسهم القرارات ذات البعد الموضوعي في خدمة العمليات التنظيمية، فلا قيمة لادق الاشياء

صناعة واعتائها خطورة واكثرها فائدة دون العنصر الذي يجيد صنعها، اذ ان العنصر البشري هو العنصر الفاعل والفيصل في مناحي الحياة التنظيمية كافة، فالقرارات المعنية بشؤون الافراد العاملين والمنسبة على مكانهم تمثل سريرة اهميتهم، اذ اشار احد الباحثين (Peterwright, 1992: 7) ان النجاح الذي تحققه أي منظمة يقترن بكفاءة قرارات ادارة المنظمات، في خضم هذا التداخل هناك بعض الاسهامات لهذه القرارات بما يترجم اهميتها ويؤشر فاعليتها فاي قرار يخص الموارد البشرية يترك مدياته وينجلي تأثيراته على شتى المستويات الداخلية والخارجية.

عليه فان كفاءة القرارات الخاصة بادارة الموارد البشرية توضح معالمها في المنظمة على كافة المستويات ([www.islammeo.cc/](http://www.islammeo.cc/)) لانها عملية متداخلة في جميع وظائف الادارة ونشاطاتها وهي بالوقت ذاته جوهر العملية الادارية بشكل عام، إذ يصب المدراء جل اهتمامهم عليها لانها تساعد على حل المشاكل التي تواجههم بشكل اسرع وادق مقترناً ببدأ المشاركة والتنسيق مع كافة المستويات للوصول إلى اقتراح او بديل واختيار القرار المناسب عن طريق المعلومات التي توفرها عملية تقييم الاداء.

ويذهب (حريم واخرون، 1998: 140) إلى ان عملية اتخاذ القرارات تزداد اهميتها مع زيادة تعقد اعمال المنظمات وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة، إذ ترتبط كفاءة وفاعلية المنظمة بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

## المبحث الثاني

### انواع قرارات الموارد البشرية ومشكلاتها

تعدد الاسس التي اعتمدها الباحثون في تصنيف القرارات على نحو عام هذا ما اشره الجدول (13). اما بشأن انواع قرارات الموارد البشرية فمما لاشك فيه ان هذه القرارات تؤثر وتتأثر بالانشطة المنظمة كافة، ويعد العنصر البشري المحرك لها، فلا منظمة حية دون افراد، اذن القدرات البشرية لها نصيب وافر في شتى القرارات وعلى النحو الذي يؤثر ضرورة تبني مجموعة من الاسس عند اتخاذها، فكل قرار له صداه ومداه في المجال التنظيمي سواء اكان ذلك سلباً أم إيجاباً، علماً ان افق الرؤية لقرارات الموارد البشرية تتباين تبعاً لشدة المواقف وتعدد حالات الابهام وغياب التاكيد، الامر الذي يجعل المنظمات رهن الظروف ومع ذلك يبقى المنظور الاستراتيجي الاساس المحدد لعدد من قرارات الموارد البشرية الا ان ذلك لا يعني غياب الدور التشغيلي أي ان الدور التشغيلي وجه لخدمة المنظور الاستراتيجي في مجال القرارات التي تتخذها، وقد يبدو لنا ان الاسس التي يتم اعتمادها لتحديد انواع قرارات الموارد البشرية جاءت صعبة وفي الوقت ذاته مفصحة عن خليط متشابك من التوجهات ممثلة بمدى امكانية هذه القرارات في استغلال رأس المال الفكري للافراد العاملين فضلاً عن المردود الاقتصادي المتحقق من جراء اعتمادها مصحوباً بذلك بمدى اسهام هذه القرارات في تأمين متطلبات المستقبل للمنظمات مدعماً ذلك بدور هذه القرارات في امتصاص الشكاوي والتظلمات وعلى النحو الذي يسعف الحاجات ويلي الطموحات لدى الافراد العاملين.

الاطار الفكري لتصنيف القرارات وكما يراها بعض الكتاب والباحثين

أنواع القرارات أسماء الباحثين	البرمجة	غير البرمجة	التنظيمية	التشخيصية	التدريبية	المحاسبية	التشغيلية	أمنية	روائية	التأكد والمعايرة وعدم التأكد	أخرى
Baranger, P. G., et. al., 1985: 53			X				X				تكتيكية
يتفق كل من عبد المعطي، 1998: 514 مشرفي، 1997: 34											خطط، غير خطط حسب التصنيف القانوني أ- مدى القرار وعموميته. ب- تكوين القرار. ج- اثر القرار على الافراد. د- قابلية القرار للالفساء او التعويض.
السام ، 1988 : 352	X	X	X					X	X		تكتيكية
Cook & Lackn, 1991: 21□			X	X			X	X			
Kreithori & Kinitti, 1992: 55	X	X					X	X			

أنواع القرارات اسماء الباحثين	البرمجة	غير البرمجة	التنظيمية	التشغيلية	الفرعية	الاجتماعية	استراتيجية	تعليمية	اساسية	درونية	التأكد والمخاطرة وعدم التأكد	اخرى
نواف، 1992: 249 والعزازي، 1997: 253												أ- قرارات تتعلق بالعنصر البشري. ب- قرارات الوظائف الادارية. ج- قرارات الانتاج. د- قرارات التسويق. هـ- قرارات التمويل.
Chris fone et al., 1992: 3							X	X				ادارية
Bartol & Nartín, 1994: 233	X	X										
ابراهيم، 1994: 145											X	
H الحصاصنة، 1996: 29			X	X					X	X		مخطط وغير مخطط
Lucas, 1997: 28	X	X					X	X				
حريم واخرون، 1998: 141	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	انتاجية، تسويقية، تمويلية

أنواع القرارات اسماء الباحثين	أبراهيم	فريد البرج	المنظمية	الشخصية	الفرعية	الجماعية	استراتيجية	تشغيلية	أساسية	دورانية	التأكد والمخاطرة وعدم التأكد	أخرى
علاونة واخرون، 1999: 113	X	X			X	X				X		رشيدة، غير رشيدة
Robbin & Coulter, 1999: 21	X	X								X		رشيدة ، محدودة الرشد
جواد، 2000: 145										X		اجتهادية ، تمديدية تجديدية
زريق، 2001: 58	X	X			X	X						
<a href="http://www.grc.org">www.grc.org</a> □	X	X			X	X						
الفضل ، 2004: 27										X		امثل، افضل، ممكن
<a href="http://WWW.Islamm.cno.co/">WWW.Islamm.cno.co/</a>						X	X			X		تكتيكية

وهذا يفضي بنا إلى القول أنه مهما تعددت تصنيفات القرارات التي تتبناها الإدارة، وتباين الأسس بشأنها وتختلف وجهات النظر تجاهها تبقى هذه القرارات الفصيل والحكم في الكشف عن الكثير من التأملات المنظمية وعلى النحو الذي يفصح عن المقدرة الجهورية لهذه القرارات فهناك من الباحثين من يصنفها من حيث عمومية القرار إلى نوعين: (السالم، 1988: 353)، (Cook & Slack, 1991: 21) (الخصاونة، 1996: 29)، (Lucas, 1997: 28) (مشرقي، 1997: 34)، (حريم واخرون، 1998: 141).

## أولاً: القرارات التنظيمية

تتميز بأنها ذات صلة بعمل المنظمة ونشاطها، ويمكن أن تتخذ من قبل المدير بحكم السلطة الرسمية التي تتمتع بها، ويستطيع المدير تفويض اتخاذها إلى ممرضيه.

## ثانياً: القرارات الشخصية

هذه القرارات تتعلق بالمدير بصفته شخصاً عادياً وليس بصفته عضواً في المنظمة وهي لا تفوض وقد تعكس آثارها على المنظمة (السالم، 1988:353) وترى الباحثة أنه يتوجب على المدراء في إدارة الموارد البشرية أن يضعوا حدوداً فاصلة بين قراراتهم التنظيمية والشخصية دون أن يطغى أحدها على الآخر، إذ نجد أن بعض المدراء يتخذون قرارات تنظيمية تتناقض مع توجهاتهم الشخصية.

أما (John, & Machael, 1993: 584) فيرجع إلى تصنيف القرارات للعالم (Simon) الذي صنفها إلى قرارات مبرجة (روتينية) وغير مبرجة (غير روتينية)، ويتفق معه عدد من الباحثين منهم (الشماخ، 1991:108) (Bartol & Martin, 1993:584) و (عبد، 2001:281).

## أولاً: القرارات المبرمجة (الروتينية)

هي قرارات ذات طبيعة روتينية وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل والمدير لا يحتاج إلى جهد ووقت وتفكير فهو يعتمد على الإجراء والقاعدة والسياسة، فالإجراء هو سلسلة من الخطوات المترابطة مثل إجراءات التوظيف، والقاعدة سهلة التطبيق وثابتة مثل القواعد التي تطبق على الأفراد العاملين الذين يتغيرون عن العمل، والسياسة تضع مؤشرات لصانع القرار مثل سياسة التوظيف من الداخل أو الخارج (Robbinson & Coulter, 1999: 189)

### ثانياً: القرارات غير المبرمجة (غير الروتينية)

تعد هذه القرارات فريدة في طبيعتها وضرورية بسبب ظهور بعض المواقف المتوقعة والمتاحة، ولجد المدير وفق هذه القرارات يستخدم الحكم والتقدير لاختيار بديل من البدائل المتاحة وبذلك تحدد فعاليتها (Bartul & Martin, 1994: 234)، فضلاً عن ذلك فهي قرارات تؤدي إلى نتائج كبيرة وبعيدة المدى عن المنظمة، وأنها ذات تأثير أكبر في المنظمات مقارنة بالقرارات المبرمجة ([www.gic.org](http://www.gic.org)).

كما ويصنف (Charis & Gone, 1992: 1) القرارات من حيث المدى الزمني إلى ثلاثة أنواع هي:

#### أولاً: القرارات الاستراتيجية

وهي قرارات بعيدة المدى في عتواها وممثلها لسلوك الإداري في محاولتها لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تعالج المشكلات المعقدة المتصلة بالأهداف، ولها صلة الدوام والالتزام بها لفترات طويلة وتحتاج تلك القرارات في اتخاذها إلى دراسة وتحليل كافيين، وهيمنة اختصاص الإدارة العليا والوسيطي (Cook & Slack, 1991: 26)، (Mantzberg, 1992: 5).

#### ثانياً: القرارات التشغيلية

وهي قرارات نمطية متكررة كأنشطة يومية مستمرة لمدة زمنية قصيرة، وإن اتخاذها لا يحتاج إلى جهد كبير بل هي تطبيق لسياسات المنظمة وقواعد العمل فيها (Lucas, 1997: 28).

#### ثالثاً: القرارات التكتيكية

وهي قرارات ذات مدى زمني متوسط، وتعد في عتواها مرحلة ضمن حلقة تؤدي إلى تنفيذ القرار من خلال سلسلة أفعال تضمن فيها تدفق العمل والمعلومات وهي تسمم بدرجة من التاكيد (Baranger, 1985: 53).



ويتفق عدد من الباحثين على تصنيف آخر للقرارات منهم (Mithcell, 1984: 292) (ملاونة واخرون، 1999: 116) (زريق، 2001: 60) ([www.ohrm.doc](http://www.ohrm.doc)) إلى قرارات فردية وجماعية.

### أولاً: القرارات الفردية

وهي القرارات التي يتخذها المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، فهو الذي يكشف المشكلة ويجمع المعلومات ويقيم البدائل ثم يحدد اختياره، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي ([www.csb.go.hk](http://www.csb.go.hk))

### ثانياً: القرارات الجماعية

هي ثمرة جهود الرؤوسين ومشاركتهم الرؤوسين بوصفهم أعضاء في فرق أو جماعات صنع القرارات بغية ضمان التنفيذ الأمثل للقرارات التي تم التوصل إليها ([www.gic.org](http://www.gic.org)).

وترى الباحثة أن الكثير من المواقف تتطلب ولاسيما المواقف أو المشاكل التي تظهر فجأة قيام المدير باستنباط الحلول الجديدة لها. ومن المهم الحصول على المعلومات بنية اتخاذ القرار السليم بنفسه أو يعهد بمسؤولية اتخاذها إلى جماعه من رؤوسيه، وهذه القرارات الجماعية مناسبة بصفه خاصة للقرارات غير المبرجة.

ويذهب (مشرقي، 1997: 35) إلى أن القرارات يمكن تصنيفها إلى نوعين من القرارات ويتفق معه كل من (السالم، 1988: 336) ([www.gic.org](http://www.gic.org)) وهي:

### أولاً: القرارات الاساسية

هي تلك القرارات التي تتطلب القيام بعدة إجراءات قبل اتخاذها لمعالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتماما خاصا ولا تتكرر باستمرار. وان أي قصور في هذه القرارات يهدد المنظمة ويعرضها للأخطاء والخسائر.

## ثانياً: القرارات الروتينية

قرارات تتكرر باستمرار وتظهر عادة في الأعمال الكتابية ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها.

وفي هذا الخصوص نؤيد الباحثة ما يذهب إليه بعض الكتاب بتحديد نوع من التطابق في المحتوى بين القرارات الأساسية والقرارات الاستراتيجية التي تتخذ من المستويات العليا من الإدارة , وكذلك الحال بالنسبة للقرارات التشغيلية والتي تسود في المستويات الدنيا (Woolf, 1986: 117).

كما أشار كل من الباحثين (عبد المعطي، 1988: 514) (الحصاونة، 1996: 30) (مشرقي، 1997: 34) إلى أن هناك أيضاً نوعين من القرارات المخططة وغير المخططة وهذا النوع من القرارات مشابه إلى حد ما مع القرارات الأساسية والروتينية .  
أما (الفضل، 2004: 27) فيصنف القرارات إلى:

- القرار الامثل

- القرار الأفضل

- القرار الممكن

فالنوع الأول نتاجه ماديه أفضل من الثاني، والثاني أفضل من الثالث وهكذا، ويؤكد (Robbins & Coulter, 1999: 21) على أن هناك تصنيفاً للقرارات حسب درجة تحقيقها للأهداف إلى:-

## أولاً: القرارات الرشيدة

هي تلك القرارات التي تتطافر في عملية صنعها واتخاذها كافة المقترحات العلمية والمستلزمات الاساسيه التي من شأنها زيادة الدقة ومضاعفة النتائج الايجابية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة والعاملين (اللهمي، 1986: 107).

## ثانياً: القرارات غير الرشيدة

هي القرارات التي تفشل في تحقيق الأهداف التي اتخذت من أجلها ولن يشترط هنا التحقيق الكلي للهدف حتى يعد القرار رشيداً لأن التحقيق الكلي للهدف امراً يصعب تحقيق جزء كبير منه.

ويشير (جواد، 2000: 140) أن هناك ثلاثة أصناف للقرارات للمنظمة: هي الروتينية، التعديلية، التكيفية والتجديدية وهي قرارات تتطابق في عتواها مع القرارات المبرجة وغير المبرجة والتكيفية.

كما يتفق كل من (عبد المعطي، 1988: 515) (مشرقي، 1997: 34) (تركمان، 2001: 15) على التصنيف القانوني للقرارات إلى:

- أ. مدى القرار وعموميته وتقسّم إلى قرارات تنظيمية وفردية
  - ب. تكوين القرارات وتقسّم إلى قرارات بسيطة وقرارات مركبة.
  - ج. اثر القرارات على الأفراد وتقسّم إلى قرارات ملزمة وقرارات غير ملزمة.
  - د. قابلية القرار للإلغاء أو التعويض وتقسّم إلى قرارات يمكن معارضتها والمطالبة بإلغائها أو التعويض وقرارات لا يمكن معارضتها أو إلغاؤها
- ويصنف كل من (Chris, Gore, 1992: 3) (المغازي، 1997: 253) (حريم واخرون، 1998: 141) (نواف، 1998: 141) القرارات وفق معيار الإدارة إلى الأنواع الآتية:
1. القرارات الانتاجية: وتشمل حجم المصنع، حجم الإنتاج، أنواع الآلات المستخدمة وغير ذلك.
  2. القرارات التسويقية: تتضمن تحديد الأسواق، منافذ التوزيع، التسعير، الإعلان.
  3. القرارات التمويلية: تحديد رأس المال العامل أو الثابت، طرق التمويل، توزيع الأرباح وغيرها.
  4. القرارات الادارية: وهي القرارات التي تصنع في محيط الإدارة الوسطى وتتعلق بالعنصر البشري وتتضمن الاختيار والتعيين والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

وبناء على ما تقدم ترى الباحثة أن أكثر التصنيفات انسجاماً مع طبيعة مشكلات الموارد البشرية في المنظمة، وأكثر شمولية وتناسباً مع واقع الموارد البشرية، هو تصنيف (Chris, Gore) الذي صنفه إلى قرارات استراتيجية وتشغيلية وتكتيكية لذا سنعتمد إلى تناول بعض القرارات الخاصة بالموارد البشرية انسجاماً مع أهداف الدراسة الحالية وهذا ما سيتم الكشف عنه فيما يأتي:

### أولاً: قرارات تخطيط الموارد البشرية

تستلزم عملية الاحاطة بقرار تخطيط الموارد البشرية، الإشارة إلى أن التخطيط يعني التنبؤ بالمستقبل ومحاولة استشرافه، ولما كانت مثل هذه المحاولة تنطوي على شيء من الجهول، إلا أنها بالحال ذاتة تعد مدخلاً لبناء تصورات وروى عما هو قائم في مجال العرض من الموارد البشرية وما يستلزم توفره في ظل الطلب، وهنا تبرز معضلة وهي كيفية تأمين الموازنة بينهما، إذ أن اقرار الموازنة بشكل سليم يستوجب توفر الرؤية الاستراتيجية، وبما يدعم هذا الاتجاه فقد عرفه (Bery, 1983: 4) بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً ومقارنة هذه الحاجة مع الافراد العاملين حالياً، وتحديد عدد ونوع الافراد المراد استقطابهم اعتماداً على استراتيجيات واهداف المنظمة.

ويشير (Decenzo & Robbison, 1996: 127) إلى أن العملية التي من خلالها تتمكن إدارة الموارد البشرية من ترجمة خطط المنظمة العامة واهدافها إلى كم ونوع من الموارد البشرية يحقق هذه الخطط والاهداف.

أي أن تخطيط الموارد البشرية يقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، فضلاً عن اعتمادها على المعلومات المتوافرة والتي يمكن توفيرها من نقاط قوة وضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص والتحديات البيئية في سوق العمل (توفيق، 2002: 42).

وبناءً على ما تمت الإشارة إليه يمكننا القول بأن قرارات تخطيط الموارد البشرية ذات توجه استراتيجي يرسم التوجهات المستقبلية وبذات الحال يكشف عن الواقع الميداني وفي ذلك محاولة شاقة نظراً للارتباط الوثيق بينها وبين أوجه العملية الادارية كافة مما يلقي على عاتق المخططين عبئاً اضافياً وجهوداً غير منظورة تستلزم الاخذ بالمدرجات سعياً لبناء التصورات وبما يحدد مسارات العمل فبدون التخطيط لا يمكن رسم السياسات ولا حتى اعتماد أبسط المناهج، لذا تبقى الحاجة قائمة الى النظر الى هذا القرار بمنظور استراتيجي.

## ثانياً: قرارات التوظيف

يمسد هذا القرار حاجة المنظمة الى الكادر البشري فضلاً عن بوصفه يعكس التوجهات المستقبلية في ظل تشخيص الواقع المنظمي ومعرفة متطلباته ومستلزمات اشغاله.

وقرار التوظيف يمثل نقطة حرجية بالنسبة لادارة الموارد البشرية بوصفه القرار الذي يخضع لسلسلة من حالات الابهام والغموض وبالذات عندما تكون عملية تحديد الاحتياجات غير منسقة ولا تعكس التصورات الصحيحة لمستخدميه.

وبناءً على ما سبق يمكننا استعراض آراء عدد من الباحثين للكشف عن المضامين التي تنطوي تحت هذا المسمى، إذ يؤكد (Schuler, 1995: 11) ان قرار التوظيف مهم لادارة الموارد البشرية ويتضمن الانشطة الفرعية الآتية:

1- الاستقطاب: نعني بالاستقطاب اكتشاف وتشخيص عمليتين للوظائف الشاغرة الحالية او التوقعة في المنظمة سواء أكان من مصادر داخلية ام خارجية (ماهر، 1995: 143).

2- الاختيار والتعيين: هو الامتداد الطبيعي للاستقطاب، فشغل الوظائف الشاغرة يتطلب المفاضلة بين الافراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف بهدف تحقيق اهداف المنظمة.

ويرى (Mathys, 1993: 71 - 86) أن مهمة إدارة الموارد البشرية ليس اتخاذ قرار التوظيف فحسب، وإنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية التي بدورها تحاور الإدارة العليا للمنظمة في نوع الموارد البشرية المطلوبة وجذب المرشحين لسد الشواغر الوظيفية ومنها قرار استقطاب المرشحين أما أن يكون مصدره داخلي ويتم عن طريق قرار الترقية إلى مواقع وظيفية أعلى أو موازية لمسؤوليات ومهام أكثر، فضلاً عن اعتماد المصادر الخارجية التي تمثل بطلبات التوظيف ومراكز العمل والتدريب والمعاهد والجامعات (Decenzo & Robbins, 1996: 440).

فقرار التعيين ينصب على سد الفجوة وملئ الشاغر في الملاك وبالتالي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، عند اقرار الاسس الموضوعية بعيداً عن الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية، وهنا تتجلى الصورة الحية التي ارساها الموروث التاريخي لنا، إذ طلب ابو ذر الغفاري الصحابي الجليل من الرسول (صلى الله عليه وسلم) الولاية فقال له الرسول (صلى الله عليه وسلم) 'يا ابا ذر انك ضعيف وانها اماتة، وانها يوم القيامة خزي وندامة، الا من اخذها بحقها وادى الذي عليه فيها' (القدومي، 1993: 122). وعليه يمكننا النظر الى قرارات التوظيف بانها ذات سمة استراتيجية لما تنطوي عليه من ابعاد وتوجهات فضلاً عن انها تمثل الوليد الشرعي للمستقبل المنشود، فالشخص الذي يتم توظيفه على الملاك الدائم يمثل موجوداً ذهنياً يمكن استثماره على المدى الطويل وعلى النحو الذي يسهم في رفد أنشطة المنظمات.

وما تم الادلاء به فيما سبق لا يعني حصر القول في الوصف الاستراتيجي لهذه القرارات بل من الممكن ان تكون ذات طابع تشغيلي مرحلي يستجيب لمتطلبات انية ويسهم في تقليص الفجوات التي تحصل في التقسيمات الادارية، الا ان الطابع التشغيلي لا يبرز هذه القرارات من السمة الاستراتيجية انطلاقاً من امكانية التاهيل التشغيلي لما هو استراتيجي او توظيف تاهيلي لخدمة الاستراتيجية وبالعكس، وعلى النحو الذي يؤمن حال التكامل بينهما فلا مكان للنظرة الجزئية والعرض المتقطع لانهما تجسيد واحتواء ومعالجة لحال واحد الا وهو المورد البشري سواء اكان استقطاباً أم توظيفاً وغيرها.

## ثالثاً: قرارات التدريب والتطوير

تمثل العملية التدريبية فلسفة تحمل بين طياتها اكساب الفرد مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات التي تمثل استجابة لمتطلبات الانشطة التنظيمية، فلا استجابة دون معرفة وخبرة ومهارة فهي تمثل محطات تصدب للمعضلات وبالوقت ذاته تفصح عن امكانية الاستجابات لكل ما من شأنه ومتى ما كانت الاستجابة واعية والتصدي مدروساً علمياً ومقرراً واقعياً كلما اسهمت العملية التدريبية في التطوير التنظيمي، وهذا يؤثر لنا ان عملية التدريب توظف لخدمة التطوير، أي ان كفاءة البرامج التدريبية تمثل استجابات منطقية ونقطة امل مضيئة في المجال التنظيمي، والاكثر انها تمثل محاولات لسد النقص والثغرات.

ويرى (حدهد، عامر، 2003: 51) ان التدريب يتم بطرق متعددة منها عن طريق المشاركة، او باشراف مديرين خاصين او من طريق التناوب الوظيفي، المحاضرات... الخ. المهم في الامر ان التدريب عنصر مهم ومضة قوية في مسار العمل الوظيفي وعليه سنعتمد الى محاولة الاستفادة من طروحات الباحثين في هذا المجال وعلى وفق التوجهات الآتية، اذ يرى (Byars & Rne, 1990: 82) ان التدريب يكون المسؤول عن ارشاد الافراد العاملين ومساعدتهم في المفاضلة بين الخيارات المتاحة امامهم وتوجيههم في ايجاد الاساليب المناسبة لتحقيق اهدافهم، كما ان التدريب يعد الدليل العلمي في تحديد نشاطات ادارة الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، ويولي اهتماماً خاصاً بالموارد البشرية حالياً ومستقبلاً بينما يؤكد (Schule, 1995: 12) ان قرار التدريب يركز على تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة قدرات واداء العاملين فضلاً عن تطوير وتنفيذ الاجراءات الادارية ونشاطات الموارد البشرية، ويعرف (Ivancevich, 1997: 227) التدريب بأنه عملية نظامية لتغير سلوك العاملين باتجاه تحقيق اهداف المنظمة، ويقصد بالتطوير اكتساب المعرفة والمهارات التي يمكن إستخدامها في العمل حاضراً ومستقبلاً وفي السياق ذاته ترى الباحثة انه يمكن ان يمحور وجهات النظر تجاه قرارات التدريب والتطوير في انها اقرب الى التوجه الاستراتيجي منها الى التشغيلي

لان نتائج التدريب قد لا يمكن للمنظمة حصرها خلال مدة زمنية قصيرة الامد بل يستغرق مدة زمنية طويلة، الامر الذي يضفي الطابع الاستراتيجي دون التشغيلي الا ان هذا الرأي لا يمثل الخلاصة النهائية.

### رابعاً: قرارات الترقية والترقية

تكشف قرارات الترقية والترقية عن حالة الطموح التي تتناسب الافراد العاملين في المنظمات، فالكلمة يعنى جاهداً الى كسب الترقية والحصول على ترفيع، الا ان هذا المرمى للعاملين قد يقترن بنسج مترابط من القواعد والاجراءات والتعليمات وعلى النحو الذي يضع العاملين تحت موضع التشريعات وقوانين الخدمة، وفي ذلك يمكن القول ان هذه القرارات يفضل ان تسلك المسار الصحيح دون التأثير بالاوهام الشخصية سعياً لتجنب الابهام وعدم التعيين والاقرار بان الترقية تجسد فكرة القدرة على تحمل المسؤولية الجديدة ([WWW.socpq.org](http://WWW.socpq.org)).

ويرى (Dessler, 2001: 366) ان هناك قواعداً تستند إليها قرارات الترقية والترقية منها مبدأ الاقدمية او المهارة او كلاهما، ولتقييم هذه القواعد يتطلب تعريف وتقييم وقياس الاداء السابق، ويتم وضع المعايير فضلاً عن واحد او اكثر من ادوات التقييم، التي تستعمل لقياس اداء العاملين ويذهب (السالم، وصالح، 2000: 383) ان قرارات الترقية والترقية اذا ما احسنت ادارة الموارد البشرية باتخاذها، تعني حافز للعامل ترفع من روحه المعنوية ومستويات رضاه وتحقق له المزيد من الاشباع المادي والاجتماعي ومن ثم تدفعه الى تحسين اداؤه.

وبنية الكشف عن قوى هذه القرارات من الناحية الاستراتيجية او التشغيلية، فالامر يجدو بنا الى القول ان قرارات الترقية يتم اضعاف الصفة الاستراتيجية والتشغيلية عليها لكون الترقية نقطة للانتقال الى موقع ومسمى وظيفي اخر في سلم الدرجات الوظيفية، وعلى النحو الذي يؤثر احتمالية اتساع نطاق الصلاحيات وبالتالي تحمل المسؤوليات الاكثر ضرورة وتبني كثير من القرارات ذات الصلة بكثير من الجهات، الامر



الذي يكشف عن ضرورة اقرار الصلة الاستراتيجية في هذه القرارات، اما بشأن الطابع التشغيلي فان الصفة الضمنية تكاد تغطي على هذا الاتجاه حتى ان التشغيل يقع تحت ظل الاستراتيجية في هذه القرارات لذا فهي استراتيجية تشغيلية ويؤكد (المقدادي، وحداد، 1995: 118) هذا الرأي على ان ادارة الموارد البشرية تسهم في اتخاذ القرارات واغلبها قرارات تكتيكية او تنظيمية وتقع مواصفاتها او خصائصها بين القرارات التشغيلية والقرارات الاستراتيجية، كما في قرارات منح العلاوة والترفيح والجازات الطويلة والعقوبات.

### خامساً: قرارات التعويض

ينطوي مفهوم التعويض على كثير من الامور وعلى النحو الذي يجسد الجانب الاعتباري لدى العاملين فضلاً عن موقف الادارات المنظمة من اقرار معادلة التوازن بين الاسهامات الفردية للعاملين وبين الاغراءات المنظمة المقدمة لهم، وفي ذلك مؤشراً لاقرار نقطة التوافق، اذ متى ما استطاعت المنظمة ان تصل الى هذه النقطة، فالامر يعني قدرتها على الايفاء بالتزاماتها وبالتالي فهي مؤشر لتوظيف امكاناتها سعياً لتحقيق اهدافها، ويعرف (Werther & DaVIS, 1987: 338) التعويض هو ما يحصل عليه الافراد العاملون مقابل عملهم. ويشير (Cowling, 1990: 29) الى ان الهدف من قرار التعويض هو لتحفيز قوة العمل والحفاظ عليها متجة، اذ تهدف سياسة الدفع الى تسهيل جذب العاملين والحفاظ عليهم وتشجيع جهود التعاون، فضلاً عن زيادة رغبتهم في تعلم مهارات جديدة والتوافق مع التغيير.

ويذهب (Chatterjee, 1995: 215) الى ان التعويض هو كل ما يحصل عليه الفرد العامل من مكافآت مالية كالايجور والرواتب والامتيازات المالية كالحوافز وبذلك يتضمن قرار التعويض كل من:

- تحديد الرواتب والايجور.
- تحديد الحوافز والمكافآت المالية.

## تحديد الرواتب والاجور

يمثل الراتب او الاجر التعويض الذي يتلقاه الفرد من جراء بذله لسلسلة من الجهود الذهنية والعضلية، ومثل هذه الجهود تمثل احد مصادر ديمومة المنظمة. وتأتي اهميته بالنسبة للفرد كون الاجر دخلاً يستطيع بواسطته اشباع حاجاته الانسانية من جهة فضلاً عن انه يمثل العنصر المساهم في الحياة المنظمة، ومع هذه الاهمية الا ان قرارات الرواتب والاجور تبقى في عدد من المنظمات قاصرة عن مداها الفعلي وعلى النحو الذي يسهم في حث الطاقات وفي ذلك مدخلاً لاقرار مبدأ ارتباط الراتب او الاجر بالاداء (Shibata, 2002: 635) وهذا ما سعت الى اعتماده الكثير من المدارس الادارية ويعرف (السالم، صالح، 2001: 253) الراتب او الاجر الثمن الذي يحصل عليه الفرد العامل نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله في العمل.

وفي هذا الصدد ترى الباحثة ان قرارات الرواتب او الاجور تأخذ عدة مناحي فمثلاً هي تشغيلية فهي ذات مدى مستقبلي استراتيجي فالتشغيلية تكمن في مواجهة حالات انية تقتضيها طبيعة وظروف العمل ومستحدثاته، اما الصفة الاستراتيجية فتأخذ مكانتها من كون الرواتب او الاجور احد الثمرات الايجابية التي تقدمها المنظمة للأفراد العاملين وبما يؤمن دعمهم لها من خلال الجهود الفردية وهذا ما تجسد في طروحات (هربرت سامبون) عندما تحدث عن حالة التوازن بين ما يساهم به من جهود وما يحصل عليه من اجر، على حد أن غياب حالة التوازن يمثل مدخلاً لوجود قصور في احد طرفي معادلة التوازن، وبغية الحفاظ على مستوى التوازن فالامر يحدو من قبل الادارة بان تنتهج مدخلاً قوياً بشأن الرواتب او الاجور وبما يمنحها زخماً استراتيجياً مثلما يعطيها القدرة على مسايرة المستجدات الطارئة (أي اضعاف الصفة التشغيلية) وفي ذلك مؤشر لحالة التوافق بين الصفة التشغيلية والبعد الاستراتيجي لهذه القرارات.

## - تحديد الحوافز والمكافآت المالية

ان العملية التقييمية القائمة على وفق التقييم بأسلوب (360) لتأثير الاداء توجه من قبل ادارة الموارد البشرية الى تحريك الشعور الذاتي لدى الفرد العامل بأهميته وبأهمية العمل الذي قدمه لنفسه وللمنظمة وللمجتمع، فالشعور الذاتي والايجابي يشكل القاعدة الاساسية لعملية اتخاذ القرار بتقديم الحوافز. وتعرف الحوافز بأنها الوسيلة الخارجية التي تحرك الدوافع الداخلية لخلق الرغبة لدى الفرد في تبني انماط سلوكية جديدة (الصميدي، 1995: 119).

ويشير (Schuler & Bowman, 1990: 29) الى ان اغلب المنظمات تعتمد الى تنشيط اداء الافراد العاملين فيها عن طريق الاغراءات المالية وتضع خطط الاستحقاق في ضوء مستويات اداء محددة، من اجل تحسين اداء الفرد ودفعه لتطويره.

وترى الباحثة بشأن الرؤية لموقع هذه القرارات من الناحية الاستراتيجية أو التشغيلية فالامر يتطلب شيئاً من الانتباه، لان قرارات الحوافز تحمل مدلولات ومعاني شتى وقد يصل الحال الى انها ترتبط بالمركز المالي للمنظمة، الذي يمثل عنصراً مهماً في مجال الاستراتيجية الا ان ذلك لا يعني اغفال الجانب التشغيلي فقد توكل للمنظمة مهمات بسيطة وضمن سقف زمني محدد، الامر الذي يدفع ادارة المنظمة الى اعتماد هذا الجانب بوصفه مرتبطاً بمرحلة انية ويخدم حالة ظرفية مؤقتة، ويفضي بنا ما تقدم الى القول بان قرارات الحوافز يمكن ان تأخذ مساراً بين استراتيجي وتشغيلي ولكل منها ظروفه ومسببات اعتماده.

## سادساً: قرارات النقل وانهاء الخدمة

يواجه العاملون في ميدان العمل حالات النقل من موقع وظيفي الى اخر سواء اكان ذلك على مستوى المنظمة الواحدة (بين شعبها او اقسامها) ام النقل الى منظمة اخرى، حتى ان بعض القيادات الادارية توظف عملية النقل للتخلص من بعض

العاملين من لا ترغب فيهم، دون الالتباه الى مخاطر هذا التوجه والانحرافات التي تقع تحت ظلتها المنظمة المنقول اليها الفرد العامل، مما يتطلب ذلك اعادة النظر في حساب النقل لانه من المحتمل جداً ان تواجه هذه المنظمة صعوبات تقترن بتكاليف وجهود لكبي يتم اعادة مثل هذا الفرد الى موقعه الصحيح سلوكاً وعملاً.

ويرى (جودة واخرون، 2004: 167) ان مسؤولية ادارة الموارد البشرية في وضع الفرد في مكانه المناسب يسهم في تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها، وقد تتم عملية النقل من اجل معالجة بعض المشكلات كفشل احد الافراد في اداء العمل المناط اليه، او لمعالجة بعض التغيرات غير المتوقعة او المؤقتة التي تؤدي الى حدوث نقص او زيادة في عدد الافراد اللازمين في مكان معين، ويؤكد (Carrell et al., 1992: 351) على ادارة الموارد البشرية بوضع سياسات موضوعية واضحة للنقل نظراً لما يحمله النقل من مخاوف مستقبلية للأفراد العاملين على مستوى العمل او المستوى الشخصي والاجتماعي للفرد. اما بشأن قرارات انتهاء الخدمة فهذه اسيرة سلسلة من الضغوط فقد تأخذ المتغيرات الخارجية حيزاً فاعلاً في وقوع مثل هذه القرارات وينتج تحت هذه المتغيرات عوامل لا حصر لها.

اما اذا افترضنا اعتماد السياقات المنصوص عليها في قوانين الخدمة فالامر قد لا يكون فيه عارضاً لان بلوغ الفرد العامل الحد القانوني ومن ثم احالته على التقاعد (تسريحه) تعد مسألة منطقية ومقبولة ما لم تعثرها بعض الحالات.

وكلا القرارين يترك اثراً نفسية بعيدة المدى في توجهات الافراد العاملين، لان عملية النقل وبالذات القسري، فيها نوع من الصعوبة وقد تواجه بمقاومة ان لم تكن علنية فهي سرية او كامنة وقد تقود الى نتائج وخيمة.

وترى الباحثة ان فلسفة النظر الى قرارات النقل وانتهاء الخدمة بانها قرارات تغلب عليها الصفة الاستراتيجية فنقل الفرد العامل الى أي مستوى ضمن ذات المنظمة او خارجها، يعني حمل العامل على تولي مهمات جديدة ووقوعه تحت نطاق اشراف جديد وبالتالي من المحتمل جدا ان تتغير مهارته الوظيفية، وكذلك الحال بشأن قرارات انتهاء

الخدمة، أو قد تحرم المنظمة من كفاءات فاعلة وعناصر قوية اكتسبت تجارب العمل على مضي فترات زمنية طويلة، إذ يشكل ترسيخها عامل هدر لثل هذه الطاقات وبالتالي قد يحدو الأمر بهؤلاء المترشحين إلى البحث عن فرص عمل جديدة وفي كلتا الحالتين فهو مؤشر لعدم امكانية المنظمة من احتواء المواقف، إذ من الاجدر بالمنظمات ان تبني استراتيجيات لضمان ديمومة التواصل مع هؤلاء المترشحين لانه غزون متراكم.

### سابعاً : قرارات صيانة الموارد البشرية

يقودنا العرض السابق إلى القول بضرورة الحديث عن قرار اخر ياخذ صدها في كافة القرارات التي تمت الاشارة اليها ممثلاً بقرار صيانة الموارد البشرية، إذ تكمن فكرة صيانة العنصر البشري في تأمين متطلبات ومستلزمات السلامة له وعلى النحو الذي يؤمن استغلال قدراته وقابلياته فكلما كانت قرارات صيانة الموارد البشرية مواكبة للتطورات ومسايرة لمستجدات العمل كلما كانت اكثر اغناءً في المجال التنظيمي، وقد تتأرجح فكرة صيانة العنصر البشري بين صيانة علاجية وصيانة وقائية (المحمداني، 2000: 71) وهنا يستوجب ان تبني ادارة المورد البشري الصيانة الوقائية بوصفها المدخل لمعالجة الكثير من العضلات فلا فائدة ولا جدوى للعلاج عند وقوع العضلة، من هذا المنطلق تتجسد الرؤية الاستراتيجية لهذه القرارات وبالذات الوقائية لانه كما يقال (درهم وقاية خير من قنطار علاج) وبشأن هذا القرار الذي ينضوي تحت ظله جملة أمور منها ما يتعلق بالخدمات الاجتماعية والترفيهية وثان يتمحور في معالجة الخدمات الصحية وثالث يتجلى في جانب الامن والسلامة المهنية إذ يذهب (علاقي، 1993: 523) الى ان الخدمات الاجتماعية والترفيهية هي اوسع انواع الخدمات المقدمة من قبل المنظومات لافرادها العاملين وعوائلهم، الغرض منها الترفيه ورفع الروح المعنوية وغمو مشاعر الانتماء الى المنظمة ومن اهم الخدمات الشائعة في المنظمة ما يأتي (السام، المصالح، 2000: 326):

- النوادي الرياضية.

- النوادي الاجتماعية لاستخدامها في المناسبات والاعیاد.

- الرحلات الترفيهية.
- الاسكان المجاني او المخفض.
- المواصلات من وإلى المنظمة.
- الخدمات التعليمية كالاجازات الدراسية.
- الخدمات الخاصة برعاية الاطفال كتوفير دار الحضانة.

اما ما يخص الخدمات الصحية يرى (Chatterjee, 1995: 120) ان هناك نوعين من البرامج منها برامج الصحة الجسمية وهذه تتجلى بما تقدمه المنظمة من اجراء فحوصات طبية لكل فرد عامل يقدم للتعين ويكون مؤهلاً للتوظيف للتأكد من سلامته من الامراض المختلفة، وتشمل برامج الصحة الجسمية علاج البصر والسمع والاستنان والعمليات الجراحية (Wheelhouse, 1989: 419) فضلاً عن برامج الصحة العقلية والنفسية، ويعود اهتمام المنظمات الى هذه البرامج لوجود علاقة قوية بين مستوى اداء الفرد وحالته العقلية والنفسية، فالأفراد المصابين بامراض مهنية تظهر عليهم بعض المؤشرات الدالة المرتبطة بمحالتهم منها انخفاض الانتاجية، كثرة الغيابات، زيادة معدلات دوران العمل، انخفاض روحهم المعنوية وارتفاع معدلات الحوادث (عباس، وعلي، 1999: 349).

وفيما يتعلق بخدمات الامن الصناعي والسلامة المهنية يشير (زويلف، 1993: 356) الى ان الامن الصناعي يتضمن نظامين متكاملين معاً هما:

- أ- الامن الصناعي الذي يوفر وقاية للموارد البشرية من اخطاء وحوادث العمل.
- ب- التأمينات الاجتماعية التي توفر رعاية وحماية ضد الاخطار المختلفة التي يتعرض لها الموظف في موقع العمل.

كما يؤكد (Piper, 1990: 280) ان الاساليب والاجراءات الفعلية لتطبيق سياسة الحماية والرعاية يجب ان يكون هدفها وقاية الانسان مما قد يؤثر على قدراته العقلية والعضلية وكذلك الحفاظ عليه ورعايته بالاساليب العلاجية.

مشكلات قرارات الموارد البشرية

ان قرارات الموارد البشرية مهمتها معالجة العديد من المشكلات التي تخص الافراد العاملين ومحاولة الوصول الى افضل الحلول، اذ يبدو ان هذه المشكلات تمثل خليطاً غير متجانس يتميز تحليله وبالذات عند غياب الرؤية الحقيقية له، الامر الذي يستلزم تشخيصها بمنظور نظمي، يوظف النظم لخدمة المواقف، اذ ان تحليل المواقف المختلفة المعتمدة في مجال قرارات هذه الادارة يفصح عن سلسلة من الضغوط التي تواجه عملية اتخاذ القرار لذا يشير (اللوزي، 2003: 36) ان التحديد والتشخيص الدقيقين قد يفضي الى صياغة سبل للمعالجة وتلافي القيود وامتصاص الضغوط مما ييسد فاعلية القرارات التي تعتمد عليها فالتوقيت المناسب لاتخاذ القرار او تأجيله يقود الى القرار الناجح.

ويرى (المشمري، 2001: 258) ان القرارات التي تعالج مسائل وقضايا يومية متكررة كالتعيين وتوزيع العمل والشكاوي والاجازات وغيرها تنجز وفق قواعد واجراءات وسياسات مرسومة مسبقاً من خلال المجاز القرارات المبرمجة وهي قرارات تشغيلية، وعلى الاغلب يتم المجازها داخل المنظمة من قبل مسؤول في ادارة الموارد البشرية، كما ان هناك مهاماً ومشكلات تحتاج الى تفكير وتحليل لانها تعالج قضايا مستقبلية مهمة جداً وهي قرارات استراتيجية لا تتكرر باستمرار، وغالباً ما تتضمن متغيرات لا يمكن التحكم بها، كما في تخطيط القوة العاملة للامد الطويل او وضع خطة للتعيين او التدريب، وهذه القرارات غالباً ما يتم اتخاذها من قبل الادارة العليا.

ان معظم متخذي القرارات ومنظميها تواجههم مشكلات، تميز من عملية اتخاذهم للقرارات ومع كثرة الاجتهادات حول مواجهة المشكلات الخاصة بالموارد البشرية، وما للمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تجعل هذه العملية صعبة وغير دقيقة ويلازمها دائماً شيئاً من عدم اليقين، الامر الذي يتطلب اعداد سيناريوهات لمواجهة كل حالة في ظل رؤية مستقبلية انطلاقاً من كون معضلات الماضي لا تنفي عن مشكلات اليوم، وقد يتزامن وجود المعوقات البيئية مع المعوقات التنظيمية التي ترسم ملامحها في فيض من القواعد والاجراءات والقيود والمعايير الرسمية دون اعطاء اية اهمية للذات الانسانية (Lavis, 2003: 223) اذ تكون القواعد هي النظم للسلوك وتحديد

حركاته الامر الذي يضع الادارة امام تحديات اما ان تلجأ الى اعتماد مبدأ المرونة واحتواء ردود الفعل (الاخذ بنظر الاعتبار) العوامل الموقفية في كل قرار، لان مسار القرار مهما تجلّت الرؤية له سيرك اثاراً ويطبع بصمات في ذات العاملين، ولا يغيب عن الذهن ان الازمات تمثل مدخلاً لخلق المشكلات فمع شدة الاحداث وتداخل المواقف وتجلي المتغيرات التي لا يمكن التحكم بها تتأرجح حالات العوق المنظمي، على عد ان كل ازمة لها امتدادات في كافة الانشطة المنظمة.

وبناءً على ما تمت الاشارة اليه يمكن للباحث الخروج بنتيجة مفادها ان مشكلات قرارات الموارد البشرية هي قرارات ملزمة، الا ان عملية تفريغها من وطائها والتخفيف من اثارها السلبية يستلزم الاحاطة الشمولية وسبق النظر والتبصر لكل ما هو مستهدف، قرار استثمار رأس مال فكري معين، يستلزم من المنظمة اعادة النظر في جملة من القرارات التي تتبناها ادارة الموارد البشرية أي ان هذه الادارة امام سلسلة طويلة من الاختناقات والعقد فكلماً استطاعت ان تجتاز اختناقاً وتفلق في حل عقدة معينة وجلت امامها عقداً وثغرات، مما يفسر لنا ضرورة مواكبة هذه الادارة ومعايشتها للقيادات الادارية صانعة القرار في المنظمة لانه ما من قرار او اجراء الا ويقع عبؤه على الافراد العاملين، اذ ان الافراد العاملين في اية منظمة هم الدالة المتأثرة بشتى الاحتمالات.

فقرار الاحالة على التقاعد يمثل مدخلاً لولادة قرارات تخص التوظيف او النقل وغيرها وبذات الحال يضع الافراد التي تنوي المنظمة احوالهم امام تأملات كثيرة بشأن مصيرهم ومصير أسرهم، وهكذا الحال لاي قرار، فاذا المواقف هي وليدة الحالات التي تتبناها هذه الادارة بشأن قراراتها أي ان كل معوق هو وريث لجملة من الاجراءات والسياسات التي تسلكها هذه الادارات سواء أكان ذلك بشأن معالجة اوضاعها الداخلية ام يهدف السعي الى الاحاطة بالمتغيرات البيئية الخارجية، فاي قرار يتم اتخاذه سيرك اثاراً قد تكون محسوبة وغير محسوبة الامر الذي يحذو بنا الى بيان الاساليب التي تنتهجها هذه الادارة بغية التخفيف من حدة المشكلات.



## المبحث الثالث

### دور نظام تقييم الاداء في دعم قرارات ادارة الموارد البشرية

عما لاشك فيه ان النتائج لها اسباب ومقدمات، أي انه لا نتائج من دون مقدمات، عليه فان النظام المقترح لعملية تقييم الاداء يسهم في إيجاد مدخل يشارك فيه كافة اطراف العملية الادارية في المنظمة وعلى النحو الذي يكشف عن طبيعة الاراء وسبل التوجهات بشأن كل معيار من المعايير المعتمدة في التقييم، فضلاً عن انه يسعف الافراد العاملين في الوقوف على حقيقة ادائهم من وجهة نظر اوساط منتظمة عدة، أي ان ادارة الموارد البشرية وحدها لن تكون سيدة الموقف في حسم نتائج التقييم واقرارها وهنا تتضح معالم العملية التقييمية عندما تشترك فيها اكثر من جهة اذ تبدو كدائرة متصلة ومستمرة وبقياس (360°) وعلى النحو الذي يدعم القرارات التي تتخذها ادارة الموارد البشرية، وان عملية التقييم بمحد ذاتها تركز جل اهتمامها على المورد البشري، رغم ان هذا المورد يتاثر بعوامل خارجية وداخلية، الا انه يبقى العنصر الفاعل في مجمل العملية التقييمية مما يكشف عن خيوط الترابط بين عملية تقييم الاداء وبين قرارات ادارة الموارد البشرية، فكل نتيجة من نتائج التقييم تتخذ مسارات وتترك تاثيرات في قرارات ادارة الموارد البشرية، بحيث يتحرك القرار الاداري تبعاً للمعلومات الراجعة من الافراد العاملين ويشير (Keith & John, 1989: 170) الى ان القرارات تصبح اكثر اهمية بفعل المعلومات الراجعة مما يؤدي الى زيادة كفاءة العملية التقييمية.

لذا فان أي قرار يتم اتخاذه بخصوص المورد البشري سيكون عرضة لما تكشف عنه نتائج التقييم، أي ان عملية تقييم الاداء مثلما تفصح عن مستوى الاداء وواقع الحال التنظيمي، فهي تؤثر في نوعية البدائل التي سيتم انتقاؤها، ويرى (حسين، 1995: 125) ان معظم قرارات الافراد تنطوي على تبنّي حتمي بآداء الافراد، وان توجهات قرارات الموارد البشرية تشير بموازنة نتائج عملية التقييم الى حد انها تمثل المترجم لها، فالقرارات قد تكون في بعض الحالات بمثابة حلول ومعالجات تجاه معضلة من معضلات التقييم،

وهنا يبرز دور المعلومات التي تمثل ماء الحياة في المنظمة، فكلما كانت المعلومات الخاصة بالتقييم من بين عوامل النجاح الحرجة كلما اخذت منحى مؤثراً في قرارات ادارة الموارد البشرية (Curris, 1998: 62).

أي كفاءة وفاعلية العملية التقييمية تجلي حدود الرؤية لقرارات ادارة الموارد البشرية وبما يؤثر مستوى التفعيل بينهما ولا يغيب عن الذاكرة البحتة ان انسيابية المعلومات ضمن التقييم وفق اسلوب (360°) يرفد المنظمة بفيض من التصورات وبما يعزز الاسهامات النقدية لعملية التقييم. ويشير (Torrington, et. al., 2002: 267) الى ان سياسات الموارد البشرية تؤثر في اداء العاملين، وهنا تبرز الحاجة الى خصم العملية التي تربط ممارسات ادارة الموارد البشرية باداء الافراد العاملين.

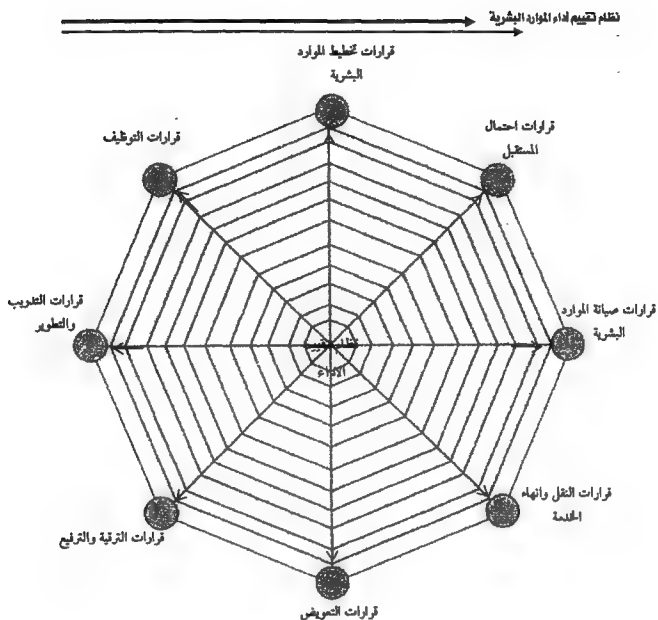
وفي هذا الصدد لابد من القول ان تفعيل النظام المقترح في تقييم الاداء بدرجة (360°) مع قرارات ادارة الموارد البشرية يتطلب ايجاد الثقة بين مدرء المنظمة وبين العاملين فضلاً عن الشعور باهمية مشاركة الافراد العاملين وتجنب مسألة الاستخفاف بافكارهم وطروحاتهم في هذه العملية، وعلى النحو الذي يستلزم الاتصال مع الافراد العاملين وتشجيع مشاركتهم في التقييم الذي يمثل انجهاً يركز عليهم دون الاحتماء بامور اخرى.

والاكثر من ذلك يجب الاخذ بمبدأ ادارة الاداء مقترناً ذلك بوجود التوافق بين الجهات التي تتولى عملية التقييم كفريق متعاون ومتضامن، لديه الامام والاحاطة بهذه العملية وبين الجهة التي تتولى عملية اتخاذ القرار، الى حد انها تكون وحدة متكاملة ونظاماً منسقاً واحداً مثلما يشرع في عملية التقييم فهو يتبنى القرارات الخاصة بادارة الموارد البشرية، عندئذ تكون قنوات الاتصال مفتوحة وبجميع الاتجاهات وعلى النحو الذي يوضح مسارات العمل والضغوط عليه لتحديد للمعايير يفسح عن واقعية الاداء من عدمه وبذلك يكون محركاً لتبني قرارات معينة من عدمها، أي ان قرارات ادارة الموارد البشرية تمثل رد فعل بشأن عملية التقييم والمعايير المعتمدة فيها، وما انصحت عنه هذه العملية كاد ان يعكس صورة حية لنوع القرارات الواجب اعتمادها.

اذ ان صيغة التفاعل بين تقييم الاداء بشموليته وقرارات ادارة الموارد البشرية بفاعليتها يشكل مدخلاً لنجاح أي سلوك منظمي اذ لكل منهما منحى يستلزم مواكبة ومسايرة الطرف الاخر، بحيث تكون النتائج المرجوة مؤشراً لحالة التناغم بينهما كونهما يمثلان صورة العنصر البشري، فالتقييم يخص الافراد العاملين وقرارات ادارة الموارد البشرية تعنى بشؤون الافراد، فهذا الالتقاء يفسر لنا ان التقييم والقرارات تعبر وترجم فعل ومقدرة الذات البشرية من عدمها.

وهناك ترابط بين هاتين الغائتين، وذلك لان احدى الطرق الاساسية التي يستخدمها المدراء لخلق الدافعية عند العاملين لديهم هي اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية توزيع النتائج التي تربط المستويات المختلفة من الاداء ويذهب ( Denisil et. al., 2001: 239) الى ان المنظمة بحاجة الى ان تكون قادرة على استعمال تقييم الاداء في صنع القرارات الخاصة بالافراد كقرار طرد احد العاملين او ترفيقه او ترفيعه او نقله او تدريبه وغير ذلك من القرارات.

لذا يعد نظام تقييم الاداء جوهر الموارد البشرية، بوصفه الحكم لهذه الادارة، فاي قرار تتبناه يخضع في نهاية الامر الى المراقبة والتقييم، مما يفسر لنا ان كافة الانشطة والادوار والمهام تخضع لتاثير العملية التقييمية، ولما كانت قرارات الموارد البشرية وكما موضح في الشكل (6) هي ذات سمة عنكبوتية، عليه ارتأت الباحثة تبني فكرة النسيج العنكبوتي لمسوغات عدتها مبررات منطقية لهذا التبنى وقد تمثلت بالاتي:



الشكل (6)

العلاقة بين نظام تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية

تشير إلى العقد النهائية وهي تتمثل بالقرارات  
يشير إلى المحاور  
تمثل المستويات

## مركز التشابك يمثل نظام تقييم الاداء

- حالة التماثل إلى حد التناغم والترابط بين شكل وهيكله النسيج العنكبوتي وبين قرارات الموارد البشرية، فالنسيج العنكبوتي يحوطه وعقده ومحاوره يبدو واحداً إلا أنه يخفي تحت ظله مدلولات ويؤثر سلسلة من الفعاليات، وكذلك الحال لقرارات الموارد البشرية، كم هي قد تكون سهوة وعادية في نظر البعض إلا أنها جوهر العملية الادارية، فكافة الادارات ترجع إليها وكل الانشطة المنظمة تستمد حيويتها وفعاليتها منها.

- الوضحة التي اثارها الشواهد التاريخية بشأن النسيج العنكبوتي قد أسهمت في استقطاب الباحثة اعتماد هذه الفكرة، فالنسيج العنكبوتي شفاف يمكن النفاذ من خلاله إلا أنه يعد مؤشراً لدمومة فعاليته فهو واهن لحد إنهائه وقوي لدرجة الاستمارة به والاستمارة بظله، وكذلك الحال بالنسبة لقرارات الموارد البشرية تلك التي تركت تأثيرات متباينة الاتجاهات مختلفة المناحي وثيقة الصلات بالعمليات الادارية كافة.

- دائرية الفعل الوظيفي لهذا النسيج، وبما يفصح عن امتدادات الاثر والتاثير وينطبق هذا الوصف على قرارات الموارد البشرية التي تمتلك اسهامات واسعة النطاق في كافة الانشطة والفعاليات مما يعني خضوعها لمبدأ الفعل ورد الفعل والاثار والتاثير.

- المرونة والمتانة التي اتسمت بها خيوط النسيج العنكبوتي مثل مرونة نظام تقييم الاداء وانعكاسه في قرارات الموارد البشرية.

علماً أن هذه الشبكة امتدادات مثلما لها تفرعات ومرد ذلك هو ان الشبكة العنكبوتية تضم خيوط دائرية متظمة متصلة ومستمرة تقطعها محاور وتنتهي إلى عقد تمثل الحافات النهائية لهذه الشبكة، لذا فأي سيل معلوماتي ينساب عبر أي خط من الخيوط سينسحب اثره ويتضح مجراه في الخيوط والمحاور والعقد كافة وبالذات عندما يكون السيل مستمر التدفق ومتواصل الحركة وهنا تتجلى خاصية التفاضلية في الشبكة العنكبوتية وبما

يتيح لكافة البدائل القرارية لإدارة الموارد البشرية أن تغذي غيرها بالمعلومات مثلما تغذي منها، مما يفسر لنا حرية التبادل للمعلوماتي دخولاً وخروجاً بين انسجة الشبكة العنكبوتية وهذا التبادل سيضفي في نهاية الامر على اقرار قانون الفعل ورد الفعل والاثر والتاثير والسبب والنتيجة، وبذلك سنكون امام مدخل اخر هو ان زوايا العملية الادارية برمتها ستظهر حقيقة وواقعاً وعلى النحو الذي يؤثر مستوى فاعلية العملية الادارية بذاتها مما يترجم لنا دور النظام التقييمي في دعم القرارات من عدمه على عد ان ردود الفعل التي تتمخض عنها العملية تسهم في تنوير كثير من التوجهات لدى ادارة الموارد البشرية ومرد ذلك التنوير ناجماً عن المعلومات التي تلازمها فقد تكون مثيرة وعفزة وقد تكون مثبطة، المهم من ذلك هو وجود حالة الانقياد والتاثير بهذه المعلومات وبما يؤثر دورها لانه مهما تولدت لدى ادارة الموارد البشرية القناعة بان قراراتها فاعلة وكفوءة فهي تبقى بامس الحاجة الى بيان ردود فعل الواقع المنظمي، ولا يتم الافصح عن ذلك الا من خلال اقرار معايير التقييم واعتمادها للكشف عن اوجه القوة والضعف وتحديد التباين بين الواقع وبين المخطط وفي ذلك اشارة الى اهمية المعلومات المنتجة عن عملية التقييم، وهذا ما جاء منسجماً مع ما اشار اليه ( Wrihjt, P. M, Noe et. al., 1996: 197) من ان المعلومات التي تأتي من تقييمات الاداء هي معلومات مفيدة تسهم في استفادة الافراد منها سعياً لتحسين ادائهم.

ومن خلال النظر الى الشبكة العنكبوتية، نلاحظ ان تقييم الاداء يمثل بؤرة قرارات ادارة الموارد البشرية، وفيه تتجلى نقطة التشابك فالخطوط الدائرية المتواصلة تدور حوله وامتدادات المحاور تخرج منه وهذه تنتهي الى عقد تمثل قرارات ادارة الموارد البشرية وهنا تتجلى السمة العنكبوتية لهذه القرارات.

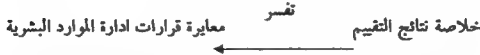
صحيح ان النظرة الاولى وبموجب توجه تقليدي يتضح ان الشبكة العنكبوتية تسهم بشيء من المشاشة، الا ان المعن في امتداداتها وتفرعاتها وكثرة اشتباكاتاتها قد تتبلور لديه النظرة التقليدية في التقييم الى نظرة واقعية اكر مصداقية، انطلاقاً من ان هذا التشابك المتفاعل يترك تاثيرات ويحتمل تفسيرات مردها الى تنوع الاتهامات للمحاور

المركزية التي تنتهي بعقد تحمل مضامين مثلما تكشف عن حقيقة هذه الاتجاهات للمحاور التي تمثل سير التفاعلات، وقرارات ادارة الموارد البشرية تجسد الشبكة العنكبوتية فكراً ومضموناً، فخلاصة التفاعلات بين المستويات تسهم في تسويق العملية التقييمية وتحديد النتائج واطرار التوصيات، على اعتبار ان عقد النسيج العنكبوتي تمثل قرارات ادارة الموارد البشرية، وهي تمثل نهاية المحاور علماً ان كل محور يخترق سلسلة من الخيوط الداعمة لهذا التشابك النسيجي، فلا فاعلية للقرارات من دون الحركة الصحيحة للمحاور ولا اثر لهذه الحركة من دون امتدادات عبر خيوط النسيج بشكل سليم وبما ينتهي بها الى عقد تمثل خلاصة الانشطة القرارية لادارة الموارد البشرية، علماً ان امتدادات وحركة الاذرع القرارية لهذه الادارة يؤشر سعيها لاكتشاف ما هو كامن.

وترى الباحثة ان السيل المعلوماتي الذي ينساب عبر اجزاء الشبكة المنظمة انتهاءً لمنطقة التشابك علماً ان هذا السيل يحمل مثيرات مثلما يحمل مثبطات، وهنا ياخذ التقييم وفق اسلوب (360)<sup>9</sup> مداه الفعلي وبما يفصح عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة التي تتركها عملية تقييم الاداء في قرارات ادارة الموارد البشرية على نحو خاص والعملية الادارية على نحو عام، انطلاقاً من ان الجزء يؤثر ويتاثر بالكل وان الكل اكبر من مجموع الاجزاء وفي ذلك اقرار النتيجة التي مفادها ان قرارات ادارة الموارد البشرية لا يمكن فصلها عن أي مستوى منظمي لكونه يمثل دائرة النسيج القراري لادارة الموارد البشرية التي تعمل بقياس (360)<sup>10</sup> مما يعني ان النسيج العنكبوتي لقرارات ادارة الموارد البشرية يخفي تحت خيوطه ومحاوره وعقده جوهر العملية الادارية على اعتبار ان السيل المعلوماتي المناسب عبره يمثل خلاصة العمليات والانشطة المقصحة عن توجهاته والداعمة لخياراته.

ما تقدم يتبين ان الشكل (6) يفصح عن ان قرارات ادارة الموارد البشرية ونظام تقييم الاداء يمكن تمثيله بالنسيج العنكبوتي تداخلاً وتفاعلاً وترابطاً، فاي قرار يتم تبنيه سيرتك تأثيرات على القرارات الاخرى وعلى المنظمة بأكملها، فضلاً عن ذلك فقد عمدت الباحثة الى تمثيل نظام تقييم الاداء بمنطقة الالتقاء والتشابك (البؤرة) وهذا يلقي

الضوء على الأهمية الفعلية لتقييم الأداء في مجمل الأنشطة القاروية لإدارة الموارد البشرية بوصفه نملاً لخلاصة القرارات وكلما كانت نتائجها إيجابية للمنظمة كلما تم تضيق الفجوة على القيود والعقبات الملزمة لهذه القرارات أي:



وإذا ما عقدنا العزم على توظيف هذا المخطط بما ورد في القرآن الكريم لوجدنا أن السمة النسيجية العنكبوتية تغلب عليه، ولكن هل النسيج ضعيف حد الهشاشة للبعض وسهل الاختراق حد انهائه بأي حركة مضادة، تقطع خطوطه وتبعثر حدوده كما يبدو للبعض، إلا أنه في الوقت ذاته محكم ودقيق، وهذا النسيج يشتمل عدة محاور، إلا أن الدراسة الحالية تبنت ثمانية محاور، تمثل سبعة منها جوهر قرارات الموارد البشرية، على حين يمثل الثامن احتمالات المستقبل في هذا المجال؛ ومع كل ذلك فإن التحقق لهذا النسيج يجد أن تبين حجمه وعدد محاوره وصولاً إلى شكله يتغير تبعاً لتباين الظروف المحيطة به.

ولو عكسنا الظل النسيجي العنكبوتي على الواقع الميداني الذي تعمل فيه منظماتنا لوجدنا أن قرارات إدارة الموارد البشرية وعلى وفق النظام المقترح الذي قدمته الدراسة جاء مترجماً لهذا الاتجاه ومهتدياً به وعلى نحو يحسد لنا فاعليته شريطة تماسكها واحتوائها لكل ما من شأنه أن يرسم بناءها، فالمحاور التي تمثل اتجاهات الاتصال بالوقت ذاته هي حواجز تشد الخيوط المعبرة عن المستويات وتسهم في تعزيز قوتها ومراجعة وتبهرتها، أما العقد النهائية فهي خلاصات تمثل قرارات إدارة الموارد البشرية.

أذن حالة الترابط بين الخطوط والمحاور والعقد قائمة في ظل ارتكازها على قاعدة قوية ومرنة ممثلة بعملية تقييم الأداء فمع متانة القاعدة ومرونتها تتجلى فعالية المحاور ويتضح المسار الدائري للمستويات دون انقطاع تمهيداً لتعزيز المخرجات (قرارات إدارة الموارد البشرية) ويجب القول أن الترابط بمغزاه الفعلي يتأطر عند انسياب المعلومات بشكل صحيح وبعيد عن التشويش.



## **الفصل الرابع**

**يستهدف هذا الفصل عرضاً لنبذة تاريخية  
عن رئاسة محكمة**



## الفصل الرابع

### يستهدف هذا الفصل عرضاً لنبذة تاريخية عن رئاسة محكمة

يستهدف هذا الفصل عرضاً لنبذة تاريخية عن رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية وكذلك عرض الواقع الحالي لنظام تقييم الأداء فيها. وستجمع معلومات هذا الفصل من خلال المبحثين الآتيين:

المبحث الاول: نبذة تاريخية عن رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية.

المبحث الثاني: الواقع الحالي لنظام تقييم الأداء.

## المبحث الأول

### نبذة تاريخية عن رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية

تعد محاكم الاستئناف من المؤسسات القضائية العليا لحاكم محافظة أو أكثر وتتألف من رئيس وعدد من النواب، ويرجع تأسيسها إلى منتصف العقد الرابع وتحديدًا في 26/6/1945 من القرن العشرين، إذ تعددت تسمياتها من آونة إلى أخرى حسب التطور الذي يشهده القانون الوضعي عبر حقبة من الزمن لمواكبة التطور، وتعد من محاكم الدرجة الثانية وتمارس الاختصاصيين النوعيين التمييزي والاستئنافي.

ففي الاختصاص الاستئنافي: تختص بالنظر بالدعاوى التي صدرت قرارات من محكمة البداية بصفتها الدرجة الأولى من درجات التقاضي والطقن استئنافاً فيها بالمسائل المثبتة بالمادة (3401) من قانون المرافعات المدنية.

أما الاختصاص التمييزي: فتختص به الأحكام الصادرة من محكمة البداية الصادرة بدرجة أخيرة، وكذلك قرارات المنفذ العدل ومحاكم الجنح والأوامر على العرائض... الخ.

كما تقوم محكمة الاستئناف بالإشراف على عمل كافة المحاكم والميشتات والدوائر العدلية التابعة لها وإدارة شؤون أفرادها ورفع التقارير عنهم. وهناك نوعان من الكوادر العاملة فيها منها:

- كادر قضائي يخضع لقانون خاص ينظم أعمالهم ومصالحهم وهو قانون التنظيم القضائي (السلطة القضائية سابقاً).
- كادر وظيفي ذات الطابع القانوني والإداري ومنهم موظفون ممن يعملون في مختلف الاختصاصات الثانوية والإدارية والحسابية والمكتبية والهندسية... الخ يعملون جنباً إلى جنب مع القضاة كمعاونين ومساعدين.

اما الاقسام التابعة لها، حيث تضم محكمة استئناف نينوى بتشكيلاتها بـ (34) محكمة وهيئة وقسم وهي موزعة ضمن مركز مدينة الموصل والاقضية والنواحي التابعة لمحافظة نينوى.

#### اختصاصات المحاكم

الاشراف على اللجان والانتخابات وتقديم المعونة القضائية، كما تقوم رئاسة الاستئناف الاشراف على عمل المحاكم وتنظيم شؤون الافراد وفق قانون انضباط موظفي الدولة... الخ وما ورد من الخدمات الواردة ضمن الصلاحيات الممنوحة في القوانين السائدة.

فضلاً عن ذلك هناك دوائر عدلية تعمل معها دائرة الادعاء العام التي تعمل هي الاخرى جنباً الى جنب مع المحاكم الجزائية بخاصة والطعن لمصلحة القانون بعامه والصلاحيات والاختصاصات الاخرى الممنوحة لها بقانون الادعاء العام وهناك دوائر عدلية لها صلة وثيقة مع محكمة الاستئناف والمحاكم التابعة لها كدوائر التنفيذ والتسجيل العقاري ورعاية القاصرين وكتاب العدل وهي دوائر خدمية تشارك عملها مع نقابات مهنية كنقابة المحامين التي لها صلة مباشرة بالعمل والاتصال المباشر مع الدوائر الاخرى ذات الصلة بالعمل. والجدول (14) يوضح انواع المحاكم وتشكيلاتها.

## الجدول (14)

انواع المحاكم وتشكيلاتها منذ تأسيسها الى الوقت الحاضر

ت	انواع المحاكم	تشكيلاتها
1	محكمة التمييز	هي الهيئة القضائية العليا التي تمارس الرقابة القضائية على جميع المحاكم ما لم ينص القانون على خلاف ذلك، وتتألف من رئيس وخمس نواب للرئيس وقضاة لا يقل عددهم جميعاً عن ثلاثين ويكون مقرها في بغداد.
2	محكمة الاستئناف	هي الهيئة القضائية العليا لمحاكم محافظة واحدة او اكثر وتتألف من رئيس وعدد من نواب الرئيس والقضاة.
3	محكمة البداية	تشكل محكمة بداية او اكثر في مركز كل محافظة او قضاء ويموز تشكيلها في النواحي بيان يصدره وزير العدل.
4	المحكمة الادارية	تشكل ضمن الاختصاص المكاني لمحكمة استئناف بغداد محكمة ادارية او اكثر بيان يصدره وزير العدل.
5	محكمة الأحوال الشخصية	تشكل محكمة أحوال شخصية او اكثر في كل مكان فيه محكمة بداية.
6	محكمة الجنايات	تشكل في مركز كل محافظة محكمة جنابات تنظر في الدعاوى الجزائية المعنية لها وفقاً لاحكام القانون، ويموز تشكيل اكثر من محكمة جنابات في المحافظة بيان يصدره وزير العدل.
7	محكمة الجنح	تشكل محكمة جنح او اكثر في كل مكان فيه محكمة بداية

ت	انواع المحاكم	تشكيلاتها
		وتختص بالنظر في الدعاوى المعنية لها وفقاً لاحكام القانون، وتتعد محكمة الجنتج من قاضي واحد.
8	محكمة الاحداث	تتعد محكمة الاحداث من هيئة برئاسة قاضي محكمة الاحداث وعضوية اثنين من المحكمين وتنتظر في الجنايات وتصدر احكامها فيها وفق قانون الاحداث.
9	محاكم العمل	تتألف محاكم العمل من: اولاً: محاكم العمل في المحافظات ومحكمة العمل العليا. ثانياً: تختص محاكم العمل بالنظر في الدعاوى والامور الداخلة ضمن اختصاصها وفقاً لاحكام القانون.
10	محكمة التحقيق	تشكل محكمة تحقيق او اكثر في كل مكان فيه محكمة بداءة ويكون قاضي محكمة البداءة قاضٍ للتحقيق ما لم يعين قاضٍ خاص لها ويقوم بالتحقيق وفق احكام القانون.

المصدر: سجلات ووثائق محكمة استئناف نينوى الاتحادية

وقد تم اختيار عينة الدراسة من القضاة العاملين في هذه المحاكم، ماعدا محكمة التميز لان مقرها في بغداد مما يصعب على الباحثة الاتصال بهم او مقابلتهم نظراً للظروف الامنية التي يمر بها القطر، وقد تم اختيار (45) قاضياً من مجموع (51) ممن يعملون في محاكم الجانب الامن والايسر.

## المبحث الثاني

### واقع نظام تقييم الاداء الحالي في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية

قادت معطيات الدراسة الاستطلاعية التي اجرتها الباحثة في ظل المقابلات، الاستبانة، تقارير عن تقييم الاداء إلى التعرف على الثغرات المستخدمة في النظام الحالي بهدف تحديد الثغرات ونقاط الضعف كي يتم التخطيط للمقائنها عند بناء النظام المقترح الجديد، على وفق السياق الاتي:

#### أولاً: تحليل اراء القضاة في تشخيصهم لنظام تقييم الاداء الحالي

تكشف مؤشرات جدول (15) عن وجود منحى معين بشأن نظام تقييم الاداء الحالي في رئاسة محكمة نينوى الاتحادية وعلى النحو الاتي:

1- السرية وعلى النحو الذي يقضي بعدم امكانية اطلاع القاضي على نتائج تقييم ادائه ويقائنها طي الكتمان ويدعم ذلك اتفاق (86.66٪) من اجابات القضاة على ان النظام الحالي للتقييم يعتمد السرية وبالمقابل اتفق (13.13٪) على اقتران تقييم الاداء بالعلنية في بعض الاحيان، وتكاد مثل هذه النتيجة ان تكون اقرب الى المنطق الذي يفرض بوجود علاقات اجتماعية ذات طابع خاص يمكن من احتمالية معرفة جانب من نتائج التقييم بشكل أو بآخر ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.489) والانحراف المعياري (0.727).

2- افصححت نتائج الدراسة ان (62.22٪) من اجابات القضاة البحوثيين اتفقوا بمستوى (دائماً وغالباً) على ان النظام يركز على السلوك الادائي.



## جدول (15)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لنظام تقييم الاداء الحالي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										نسل الامتعة
		نادراً جداً		نادراً		احتمالاً		غالباً		دائماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.727	4.009	—	—	—	—	13.33	6	34.44	11	63.22	28	X1□
0.892	2.867	—	—	4.44	2	33.33	15	44.44	20	17.78	8	X2□
0.815	4.133	—	—	8.89	4	11.11	5	37.78	17	42.22	19	X3□
0.332	3.733	0.98	4	8.89	4	11.11	5	42.22	19	28.89	13	X4□
1.173	3.866	—	—	8.89	4	24.44	11	37.78	17	28.89	13	X5□
1.131	4.155	—	—	6.67	3	13.33	6	37.78	17	42.22	19	X6□
1.139	2.444	22.22	10	35.56	16	22.22	10	15.56	7	4.44	2	X7□
0.968	4.467	—	—	8.89	4	6.67	3	13.33	6	71.11	32	X8□
1.044	3.822	6.67	3	11.11	5	11.11	5	35.56	16	35.56	16	X9□
1.211	3.178	6.67	3	26.67	12	26.67	12	22.22	10	17.78	8	X10□
1.408	3.955	13.33	6	8.89	4	20.1	9	24.44	11	33.33	15	X11□
1.899		5.25		11.71		17.57		38.49		34.94		المتوسط
												تكرار

في حين نجد ان (33.33٪) من اجابات افراد القضاة اشاروا الى (احياناً) يركز على السلوك الادائي اما ما نسبته (4.44٪) فقد اشارت الى انه (نادراً ما) يتم التركيز

على ذلك، وهي نسبة قليلة جداً مقارنة بالاتفاق على مستوى (دائماً وغالباً) وقد جاء ذلك بوسط حسابي (2.867) وبانحراف معياري (0.802).

3- أما بشأن آراء القضاة في تركيز النظام على النتائج إذ أشار المتغير (X3) وجود اتفاق نسبي بين إجابات القضاة على أن النظام يركز على نتائج الأداء وقد بلغت النسبة (80٪)، في حين نجد أن 11.11٪ من إجابات أفراد القضاة أشاروا إلى (أحياناً)، كما أشاروا إلى ما نسبته 8.89٪ نادراً ما يركز على نتائج الأداء وهي نسبة ضئيلة مقارنة بمستوى (دائماً وغالباً) وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (4.133) وبانحراف معياري (0.815) وهذا يشير إلى أن مدخل النتائج أكثر موضوعية وقابل للقياس ويضمن ربط النتائج بأداء القضاة.

4- أما بخصوص كون التقييم الحالي مطلق أو نسبي أظهرت مؤشرات الجدول (15) أن ما نسبته 71.11٪ بالنسبة للمتغير (X4) وجود اتفاق نسبي بين إجابات القضاة على أن النظام الحالي يركز على التقييم المطلق بدل النسبي في حين نجد أن 17.78٪ من إجابات القضاة أشاروا إلى (نادراً ونادراً جداً) من اعتمادهم على التقييم المطلق أما أحياناً فقد بلغت نسبتها 11.11٪ بين التقييم المطلق والنسبي وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (3.733) وانحراف معياري (1.232) والمؤشر اعلاه يفصح عن نقطة إيجابية تمثلت بتقييم أداء القاضي في ضوء سلوكه ومعهزل عن الآخرين.

وترى الباحثة أن لعملية المقارنة أخطاءً، إذ عندما يقيم القاضي يجب أن يكون تقييمه مبنياً على معايير اتخذت سلفاً وليس على أساس مقارنته باخرين (زميل له) لأن ذلك يكون على حساب العدالة في التمييز بين القضاة.

5- أما بشأن مستوى الذاتية المعتمد في مجال تقييم أداء القضاة فقد أشارت إجابات (66.67٪) من القضاة الباحثين أن النظام الحالي يعتمد الذاتية (غير موضوعي)، في حين نجد أن (24.49٪) من إجابات أفراد القضاة أشاروا إلى أحياناً النظام يكون ذاتياً وغير موضوعي.

اما ما نسبته (8.89٪) اكلوا على ان النظام موضوعي وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (3.866) وبانحراف معياري (1.173)، ان هذا التباين في الاجابة يرجع الى اخطاء الوقوع في التحيزات الشخصية، لاشك ان للرئيس المباشر شعوراً نحو كل فرد من الافراد الذين يعملون معه سواء اكانوا نحوه ام ضده، فان لذلك تأثيراً كبيراً على تقييمه لهم لانه سيكون منحازاً لبعضهم ضد البعض الاخر، ويحدث هذا عادة في حالة عدم وجود مقاييس (معايير) موضوعية لقياس الاداء، فضلاً عن وجود مشكلات اخرى كتأثير الحالة، الميل الى اللين او التشدد في التقييم، خطأ الحداثة، او وجود سمات وخصائص لدى القاضي تشبه خصائص الرئيس المباشر، مما يجعل الاخير يتميز له او الاقدمية في العمل او عمر القاضي كان يكون كبيراً في السن مما يدفع رئيسه الى احترام سنه ومنحه تقديرأ ونفعاً وغير ذلك من التحيزات التي تجعل النظام ذاتي (غير موضوعي).

6- فيما يخص المعايير القياسية المعتمدة في التقييم فقد تبين ان الراصد لاستمارة التقييم السنوي (انظر ملحق 8) يبدو انها تحتوي على سليات بدءاً من كيفية التصميم وانتهاءً بطبيعة المعايير المستخدمة، إذ نلاحظ ان التصميم يتسم بفقدان الجوانب التنظيمية، كما ان هذه الاستمارة عدت للترفيه والعلاول والتقييم في آن واحد، الا ان المتعارف عليه ان معايير التقييم تستخدم كأساس لخدمة قرارات الموارد البشرية فالفلسفة المعتمدة في اعدادها لا تتناسب والتقدم العلمي في هذا المجال ولا تخرج عن فكرة استمارة قديمة.

فضلاً عما تقدم نجد ان المعايير المستخدمة والتي وقعت تحت فقرة (الموضوع) قد تتسم بالعمومية وكان المنظومة القضائية كاي منظمة والمتضمن لهذه الاستمارة لجدها كانت تستخدم في كثير من المنظمات، الا ان الشيء الانسب هو وجود معايير محددة لكل منظمة تتناسب وابعادها وتوجهاتها، عليه يمكننا القول ان

المعايير غير معبرة عن واقع الاداء القضائي، فضلاً عن عدم امكانية المصممين في اختيار المعايير الملزمة من حيث الواقعية والوضوح والموضوعية وغيرها. ويؤكد ذلك (80٪) من القضاة بان النظام الحالي لا يراعي في استمارة التقييم وضع المعايير القياسية وهو مؤشر سلبى وكما اوضح في جدول (15) اما من كانت اجاباتهم (احياناً) فقد بلغت نسبتهم 13.33٪، كما افادت 6.67٪ من افراد القضاة بان النظام الحالي يراعي المعايير القياسية (من خلال اختيارهم) (نادراً ونادراً جداً في اجاباتهم) وهي نسبة ضئيلة مقارنة باجابة (دائماً وغالباً) وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (4.155) وبانحراف معياري (1.131).

كما تبين ان في رئاسة محكمة استئناف نينوى نظاماً واحداً فقط لكل المتسبين من قضاة ومدعي عام ونائب مدعي عام وقضاة متدربين الى الادعاء العام ومعاوني القضاة، وكتاب المدل، والاداريين وكل المتسبين الى ملاك رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية.

7- فيما يتعلق بالمرونة فقد اشرت اجابات اكثر من نصف (القضاة) ان النظام الحالي يتصف بالمرونة من خلال اجاباتهم الى (نادراً ونادراً جداً) إذ بلغت النسبة (57.78٪) وكما موضح في جدول (14) وهو مؤشر ايجابي للنظام لان النظام المرن يأخذ بعين الاعتبار حالات الاختلاف والتباين في الظروف والمستجدات القضائية وبالتالي يساعد على نجاح عملية التقييم.

في حين ان 22.22٪ كانت اجاباتهم (احياناً) يكون النظام مرناً اما ما نسبته (20٪) فقد اكدت عكس ذلك بان النظام غير مرن وهي نسبة ضئيلة مقارنة باجابة (نادراً ونادراً جداً) وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (2.444) وبانحراف معياري (1.139).

8- اما بشأن كون تقييم الاداء سنوي او دوري فقد تبين من خلال المقابلات التي اجرتها الباحثة مع عدد من القضاة اكدوا ان عملية التقييم سنوية وهذا ما اوضحته استمارة التقييم (ملحق 8) كما ان هناك نسبة عالية من القضاة اكدوا

بان عملية التقييم سنوية والبالغة (84.33٪) وكما موضح في جدول (15) مما يوفر انطباعاً بان عملية التقييم قد تترك اثاراً مثلاً بصعوبة امكانية الافراد الذين يتم تقييمهم في معالجة حالات الخطأ لديهم خاصة عندما تكون عملية تقييم سنوية والاكثر انها عندما تنصف بالسرية، لذا من الافضل ان تنبئ المدخل الدوري في التقييم، اما ما نسبته (6.67٪) فقد اجابوا بـ (احياناً) يكون التقييم سنوياً وهي نسبة قليلة مقارنة بإجابة (نادراً ونادراً جداً)، كما افادت نسبة (8.89٪) من افراد العينة (القضاة) بان النظام دوري وهي نسبة لا تشكل الا جزءاً قليلاً من افراد العينة وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (4.467) وبانحراف معياري (0.918).

9- وفي ظل ما تقدم يمكن القول ان نظام تقييم الاداء الحالي يتسم بالجزئية وهذا ما كشف عنه جدول (15) ان (71.12٪) من افراد العينة (القضاة) المبحوثين اكدوا على ان النظام الحالي يتسم بالجزئية وهي نسبة عالية، الامر الذي يفسر لنا وجود ثغرات في هذا النظام سواء اكان في مجال تخطيطه ام تنفيذه وغيرها مما يستوجب من الادارات القضائية ان تستحضر الامكانات وتعتمد على انتهاج المسالك الحديثة سعياً لتأمين قدرأ من الشمولية فيه، كما افادت ما نسبته (11.11٪) من اجابات القضاة بـ (احياناً) يتصف بالشمولية، اما ما نسبته (66.67٪) اكدت على ان النظام شامل وهي نسبة قليلة جداً مقارنة مع اجابة (دائماً وغالباً) وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (3.822) وبانحراف معياري (1.044).

10- ولا يفوتنا القول وكما افصحت مؤشرات جدول (15) ان (40٪) من اجابات القضاة تؤكد على ان النظام الحالي يقود الى ولادة ردود فعل سلبية مردها نتائج التقييم التي تعد المؤشر الوحيد المعبر عن مستوى ادائه وصولاً الى تجسيد ذاته، من هنا تبرز ردود الفعل وتأتاجج الصراعات التنظيمية، في حين نجد ان (33.34٪) من اجابات القضاة اشاروا الى (نادراً ونادراً جداً) يوفر ردود فعل سلبية، اما ما

نسبته (26.67٪) أكدت على أحياناً يوفر ردود فعل سلبية، وهذا يرجع الى نتائج التقييم، وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (3.178) وبانحراف معياري (1.211).

11- يتسم نظام تقييم الاداء بفقدان الوضوح وغياب الواقعية وهذا ما اوضحه جدول (15) إذ تبين ان اكثر من نصف القضاة المبحوثين اكدوا على ان النظام الحالي يتسم بفقدان الوضوح وغياب الواقعية إذ بلغت النسبة (57.77٪) مما يفسر لنا غياب الواقعية والوقوع تحت طائلة الاشتراطات والمبررات غير المنطقية، لان الوضوح والواقعية في النظام هما من الاسباب الداعمة لنجاح عملية تقييم الاداء فالوضوح ضروري سواء اكان بالاهداف ام المعايير المعتمدة ام اجراءات التقييم فضلاً عن واقعيته أي يمكن تطبيقه ويتلائم مع امكانيات المنظمة من الموارد البشرية والمادية كما افادت ما نسبته (20٪) أحياناً يتسم النظام بالوضوح والواقعية اما ما نسبته (22.22٪) أكدت على الوضوح والواقعية وهي نسبة قليلة مقارنة بـ (دائماً وغالباً) وكل جاء بوسط حسابي (3.555) وبانحراف معياري (01.059).

نستخلص مما تقدم وفي ظل اجابات القضاة ان نظام تقييم الاداء الحالي ينطوي على ثغرات ونقاط ضعف النظام وتسهم في تفويضه وعلى النحو الذي اسهم في تأشير كثير من نقاط الضعف فيه.

## ثانياً: تحليل آراء القضاة تجاه نتائج تقييم الاداء ودعمها لقرارات

### الموارد البشرية

تمثل نتائج تقييم الاداء القاعدة الاساس في بناء السياسات والقرارات المنظمة ذات العلاقة بالافراد.

واتساقاً مع ذلك فقد اشرت المقابلات الشخصية مع الرئيس الاداري الاعلى (\*) ان نتائج تقييم أداء القضاة فضلاً عن السلوكيات التي يمارسونها يتم رفعها بشكل تقرير مفصل الى مجلس القضاء الاعلى ليتبنى التوصية الملائمة (اتخاذ القرار الخاص) بشأنها وفيما يلي اراء القضاة بخصوص نتائج التقييم ودعمها لقراراتهم.

#### - قرارات تخطيط الموارد البشرية

اشرت معطيات جدول (16) ان (X1) (71.11٪) يؤكدون على عدم الاتفاق على ان العملية التقييمية تسهم في توفر المعلومات لتحديد الاحتياجات المستقبلية كماً ونوعاً من القضاة، مقابل ذلك اكدت اجابات (6.67٪) من القضاة على انه احياناً تعتمد نتائج التقييم كعامل اساس في رسم وتحديد الاحتياجات البشرية ويدعم ذلك الوسط الحسابي (2.267) وبانحراف معياري (1.270).

وبالاتجاه ذاته اكدت اجابات (X2) (80٪) من القضاة الباحثين ان نتائج التقييم لا تسهم في تأمين المعلومات الخاصة بالجرد البشري على حين نجد ان (13.33٪) من القضاة لديهم احياناً امكانية الاستفادة من نتائج التقييم وبوسط حسابي (1.9111) وبانحراف معياري (0.874).

جدول (16)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لقرارات الموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										تسلسل الاسئلة
		نادراً جداً		نادراً		أحياناً		غالباً		دائماً		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.270	2.267	33.33	15	37.78	17	6.67	3	13.33	6	8.89	4	x1□
0.874	1.911	35.56	16	44.44	20	13.33	6	6.67	3	—	—	x2□
1.014	2.467	13.33	6	46.67	21	24.44	11	11.11	5	4.44	2	x3□
1.005	4.778	6.67	3	—	—	15.56	7	53.33	24	24.44	11	x4□
1.232	2.223	35.56	16	31.11	14	17.78	8	8.89	4	6.67	3	x5□
1.042	1.623	44.44	20	48.88	22	6.67	3	—	—	—	—	x6□
1.053	1.356	51.11	23	35.56	16	13.33	6	—	—	—	—	x7□
1.156	1.778	37.78	17	46.66	21	15.56	7	—	—	—	—	x8□
1.408	4.355	—	—	—	—	11.11	5	42.12	19	46.67	21	x9□
1.125	4.223	—	—	6.67	3	11.11	5	35.56	16	46.67	21	x10□
0.9834	1.578	46.67	21	48.89	22	4.44	2	—	—	—	—	x11□
1.000	1.378	62.22	28	37.78	17	—	—	—	—	—	—	x12□
0.894	4.311	—	—	—	—	13.33	6	42.22	19	44.44	20	x13□
1.048	2.645	13.33	6	28.89	13	26.67	12	31.11	14	—	—	x14□
0.999	1.889	28.89	13	53.33	24	17.78	8	—	—	—	—	x15□
0.963	1.778	37.78	17	46.66	21	15.55	7	—	—	—	—	x16□
1.041	2.535	27.91		32.08		13.33		15.27		11.38		المرتبة الفعلية



## - قرارات التوظيف

اشرت المقابلة التي اجرتها الباحثة مع عدد من القضاة المحوئين<sup>(\*)</sup> انه ليس هناك درجة من الاعتمادية على نتائج التقييم في مجال تبني قرارات التوظيف من المصادر الداخلية أي استقطاب القضاة الكفوئين لاشغال مناصب اعلى واستبعاد غير الكفوئين للعمل في عكس اخرى.

واظهرت معطيات الجدول (16) ان (X3) (60٪) من اجابات المحوئين اكدت على عدم وجود اتفاق حول اعتمادية رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية على نتائج التقييم مما يعني ان دور الرئيس الاداري الاعلى تتجلى مهمته في حدود رفع التقارير عن نتائج التقييم الى مجلس القضاء الاعلى ليحدد بدوره افضل الكفاءات بغية توظيفها، وبالمقابل اشارت اجابات (15.55٪) من القضاة انه دائماً تتم الاستفادة من نتائج التقييم في اتخاذ قرار الاستقطاب يدعم ذلك الوسط الحسابي (2.467) وانحراف معياري (1.014).

وبالانتهاء ذاته اكدت اجابات (77.77٪) على ان (X4) من القضاة على وجود اتفاق نسبي بشأن معايير تقييم الاداء كونها احد العناصر المهمة في مجال اختيار القضاة، في حين اكد (6.67٪) بانه (نادراً جداً) ما تمثل معايير التقييم عنصراً مهماً في تحديد الاختيارات، وجاء كل ذلك بوسط حسابي (3.778) وانحراف معياري (1.005).

وكشفت محتويات المتغير (X5) عن عدم وجود اتفاق حول تولي رئاسة محكمة استئناف نينوى قرار تسيث القضاة اعتماداً على نتائج التقييم بل تكفي باعداد التوجيه ثم يتولى مجلس القضاء الاعلى حسم المسألة بعد اطلاعه على التقارير المرفوعة من قبل المشرفين العدليين ورئيس محكمة التمييز، وبالمقابل نجد ان (15.56٪) من اجابات

(\*) القاضي عامر الربيعي في يوم 24 / 4 / 2005 وتكررت المقابلة عدة مرات لايام مختلفة.

القاضي عدنان محمد علي في يوم 24 / 4 / 2005.

القاضي عقيل عبد الله محمد في يوم 25 / 4 / 2005 وتكررت المقابلة عدة مرات لايام مختلفة.

المبحوثين اشارت إلى ان (أحياناً) لدى الرئيس الاداري الاعلى امكانية تثبيت القضاة المتعينين حديثاً، وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (2.223) وبانحراف معياري (1.232).

#### - قرارات التدريب والتطوير

اشرت المقابلات التي اجرتها الباحثة مع القضاة<sup>(\*)</sup> ان قرارات التدريب والتطوير تقرر من قبل مجلس القضاء الاعلى، ويطلب من الرئيس الاداري الاعلى في رئاسة محاكم نيوى ترشيح القضاة، مما يعني ان عملية الترشيح تسم بتلقائية دون الاعتماد على نتائج تقييم الاداء في مجال الترشيح أي ان التحيز والوقوع في شرك الذاتية مسألة واقعة التحقق.

وانساقاً مع ذلك فقد اشرت اجابات (93.32٪) من القضاة (X6) إلى غياب الاتفاق بشأن دور نتائج عملية التقييم في وضع الخطط التدريبية وفي ذلك مؤشر للقول بان الخطط يتم اعدادها دون الاهتداء والاستفادة من نتائج التقييم وما يفصح عن جوانب ايجابية او سلبية حتى وصل باجابات (86.67٪) منهم بعدم اهمية نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي ذلك مؤشر لتجاهل المعلومات التي توفرها عملية التقييم، وقد جاء ذلك بوسط حسابي (1.356) وانحراف معياري (1.053).

ومتماشياً مع ذلك فقد اكد (84.44٪) (X7) على غياب دور نتائج تقييم الاداء في تحديد نوعية التدريب الواجب اعتماده مما يعني ضعف فاعلية نتائج التقييم وبالتالي عدها حالة طبيعية دون التفاعل مع النتائج التي تعززها كما افادت ما نسبته (15.56٪) من اجابات القضاة بـ (أحياناً) يعتمد على نتائج التقييم في تحديد نوعية التدريب، اما اجابة (دائماً وغالباً) فلم تشكل أي نسبة تذكر وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (1.778) وبانحراف معياري (1.156).

(\*) القاضي عامر الربيعي في يوم 29 / 3 / 2005 / قاضي تحقيق / صف ثالث.

احمد محمد علي الحديثي في يوم 30 / 3 / 2005 / قاضي محكمة الاحداث / صف ثالث.

انشاد عبد اللطيف في يوم 26 / 4 / 2005 / نائب مدعي عام / صف ثالث.

## - قرارات الترقية والترقية

جاءت على وفق ما أشرته المقابلة الميدانية مع عدد من القضاة (انظر ملحق 1) في رئاسة محكمة استئناف بنىو الاتحادية اذ تتم ترقية القاضي من صنف إلى آخر بقرار من مجلس القضاء الاعلى بناءً على طلب يتقدم به إلى المجلس شريطة ان يتم مراعاة امرين:

1- نال راتب الحد الأدنى للصنف المراد الترقية اليه.

2- اعد بحثاً في موضوع له علاقة بالاختصاصات القضائية والعلمية ويعنى من تقديم البحث لترقية واحدة من حصل على شهادة الماجستير كما يعنى من تقديمه لترقيتين متتاليتين من حصل على شهادة الدكتوراه<sup>(\*)</sup>.

ويتجلى دور مصادر التقييم في تقديم معلومات اضافية تكشف عن كفاءة القاضي واهليته للترقية، وهنا تمارس التقارير السنوية المرفوعة الى الجهات العليا فضلاً عن الاحكام التي بذل جهداً في اصدارها مقترناً ذلك بمتابعة النشاط القضائي، مما يدعم ترقية او يحول دونها. مع ذلك فقد كشفت نسبة الجدول (16) بشأن المتغير (X9) ان (88.89٪) من اجابات المبحوثين عن ان نتائج التقييم تمثل مدخلاً للترقية مدعماً ذلك بوسط حسابي (4.355) والانحراف المعياري (1.408).

اما بشأن الترفيع فتأخذ العملية مساراً يتحدد بارسال تقديم التقييم السنوي الى مجلس القضاء الاعلى من قبل الرئيس الاداري الاعلى عندئذ يتخذ قرار يوصي بترقيته من عدمه. اما عن الترفيع فقد اظهرت اجابات (X10) (82.23٪) من المبحوثين على قدر من الاتفاق حول تاثر قرارات الترفيع بنتائج تقييم الاداء القضائي، يدعم ذلك الوسط الحسابي (4.223) والانحراف المعياري (1.125).

(\*) المادة (45) من قانون التنظيم القضائي / فرع ترقية القضاة.

## - قرارات التعويض

ان قرارات التعويض التي تتضمن تحديد الرواتب والحوافز والمكافآت قد جاءت  
عدة من قبل مجلس القضاء الاعلى دون اشارة أي اهتمام لنتائج تقييم الاداء في هذا  
الجانب.

فالرواتب عدة والحوافز والمكافآت اشبه بالمعدومة مما يوفر لنا انطباعاً بان حالات  
الاجباط كادت ان تكون ملازمة للأفراد العاملين في المجال القضائي.

وقد اشرت معطيات الجدول (16) (X11) بشأن الرواتب والحوافز والمكافآت ان  
(95.56٪) من اجابات المبحوثين جاءت متافية لاهمية أو دور نتائج تقييم الاداء في مجال  
الرواتب، ويدعم ذلك بوسط حسابي (1.578) وبانحراف معياري (0.5834).

وكذلك الحال بالنسبة للحوافز والمكافآت (X12) فقد اجمعت اجابات (100٪)  
من المبحوثين على غياب الاتفاق بشأن اهمية نتائج تقييم الاداء في تأشير نوعية الحوافز  
والمكافآت بعد الاحتلال، وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (1.378) وبانحراف معياري  
(1.000).

## قرارات النقل وانتهاء الخدمة

اشرت المقابلة التي اجرتها الباحثة مع الرئيس الاداري الاعلى محاكم استئناف  
نينوى<sup>(\*)</sup> انه يتبنى قرار نقل القاضي بناءً على معلومات تقييم الاداء، اذ يجوز انتداب  
القاضي للعمل في محاكم اخرى اذا اقتضت الضرورة، كما يمكن للقاضي ان يتدب<sup>(\*\*)</sup>  
للعمل في منطقة اخرى بامر من مجلس القضاء الاعلى على ان لا تزيد مدة الانتداب  
على اربعة اشهر، ولا ينقل القاضي قبل مضي ثلاث سنوات في مكان واحد، والمجلس

(\*) القاضي فيصل حديد في يوم 2005/4/24.

(\*\*) المادة (45) من قانون التنظيم القضائي.

القضاء امكانية نقله اذا قضت الاسباب وجوب النقل (الحالة الصحية، الظروف الوظيفية وغيرها).

وفيما يخص انتهاء الخدمة فقد اشترت المادة (42) من قانون التنظيم القضائي انه بالامكان احوالة القاضي على التقاعد عند اكمال سن الثالثة والستين من عمره، كما يجوز احواله على التقاعد بناءً على طلبه ووفقاً لاحكام قانون التقاعد المدني، اما عند ارتكاب اخطاء جسيمة فيتولى مجلس القضاء الاعلى قرار تسريحه بعد ان يقدم تقريراً من رئيسه الاداري فضلاً عن مقررات اللجان بشأن الاخطاء المرتكبة.

وبالانتهاء ذاته، فقد اظهرت معطيات الجدول (16) بشأن المتغير (X13) ان (86.66٪) من اجابات القضاة اتفقت على ان قرار نقل القاضي يتم بناءً على معلومات تقييم الاداء، على حين اشارت اجابات (13.33٪) منهم عن انه احياناً ما يتم اعتماد نتائج التقييم في هذا المجال ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.311) والانحراف المعياري (0.894).

اما بشأن تسريح القضاة (X14) فقد دلت اجابات (42.22٪) من القضاة على عدم وجود اتفاق حول نتائج تقييم الاداء واثرها في تسريح القضاة وبالمقابل نجد ان (31.11٪) منهم اشترت اجاباتهم الى دور نتائج تقييم الاداء في تسريح القضاة. يدعم ذلك الوسط الحسابي (2.645) والانحراف المعياري (1.048) مما يؤثر لنا بتباين اتجاهات الباحثين بشأن هذه المسألة ومرد ذلك اختلاف ارائهم وتقديرهم للمواقف والمستجدات الامر الذي حدى بهم الى طرح مثل هذه التوجهات من الاجابات.

#### - قرارات صيانة الموارد البشرية

كشفت المقابلة الشخصية التي اجرتها الباحثة مع عدد من القضاة (انظر ملحق 1) ان هناك توجهاً ملمساً نحو ضرورة الاهتمام بالخدمات المقدمة للقضاة وعلى النحو الذي يمكنهم من مسايرة عملهم، الا ان واقع الحال ناقص ذلك (أي ان ظروف العمل التي يعمل تحت وطأتها القضاة لا تمثل ولا تمكس حالة الاهتمام والعناية بهم).

ومما يدعم ذلك فقد أوضحت مؤشرات الجدول (16) بشأن المتغير (X15) أن نتائج تقييم الاداء لا تسهم في تأمين العناية والاهتمام بالقضاة من خلال تقديم المعلومات، هذا ما اشرته اجابات (82.22٪) في حين نجد ان ما نسبته (17.78٪) من اجابات القضاة اشاروا الى (احياناً) تقدم عملية التقييم معلومات عن القضاة كما يتم رعايتهم، وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (1.889) والانحراف المعياري ((999)). وكذلك الحال بالنسبة للمتغير (X16) فقد تبين ان (84.44٪) من اجابات الباحثين عدم وجود اتفاق بان نتائج تقييم الاداء تؤثر في تحسين ظروف العمل القضائي، ويدعم ذلك الوسط الحسابي (1.778) والانحراف المعياري (0.963).

## **الفصل الخامس**

**بناء نظام تقييم أداء الموارد البشرية في  
رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية**





## الفصل الخامس

### بناء نظام تقييم أداء الموارد البشرية في

### رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية

نظراً لأهمية تقييم الأداء، تعد عملية وضع النظام بطريقة مدروسة قضية مهمة، ونظراً لصعوبة تقييم الاداء، حيث يتدرج تحت هذا الاداء معايير ذاتية ممثلة بـ:

- النزاهة
- الاستقامة
- العدالة

وترى الباحثة ان أفضل نظام لتقييم الاداء يركز على ستة حقائق مطلوبة لقياس الاداء بنجاح وهي:

#### - الحقيقة الاولى

لا بد أن يصمم النظام بأسلوب يساعد الإدارة العليا بالتركيز على العوامل التي تخلق الدافعية لجميع الافراد العاملين ومنهم (القضاة) المرتبطون بالمنظمة.

#### - الحقيقة الثانية

لا بد أن تؤثر معايير الاداء الموضوعية على القرارات المتخذة والخاصة بإدارة الموارد البشرية.

#### - الحقيقة الثالثة

ان هذه المعايير لا تنبع من فراغ، بل لا بد لها من رؤية واضحة وقيم تحكم تطبيق هذه الرؤية، إذ لا بد من نشرها وتدعيمها من قبل الإدارة العليا.

## - الحقيقة الرابعة

إن المعايير وحدها لن تحقق الفاعلية والكفاءة، لا بد من إدارة المنظمة استخدام أهم التقنيات المعاصرة ومنها التقييم وفق أسلوب (360°) الذي يعتمد على التقييم الشامل.

## - الحقيقة الخامسة

لا بد من ربط معايير الاداء مع عوامل النجاح الرئيسية في المنظمة.

## - الحقيقة السادسة

التركيز على الخيارات الخاصة بفلسفة التقييم وفق أسلوب (360°) خاصة إذا كان النظام والأجراءات السائدة في المنظمة لا تفي بالقرض لذا تتطلب الحاجة إعادة النظر بصورة شاملة للنظام القائم واعتماد نظام جديد. ويلعب الرئيس الإداري الأعلى التمثيل برئيس محكمة استئناف نينوى دوراً أساسياً بنجاح النظام الجديد ورفعته إلى مجلس القضاء الأعلى لاعتماده ووضع موضع التنفيذ.

إذ يجب أن يكون للقضاة نظام تقييم أداء خاص بهم ويتناسب وطبيعة عملهم وعلى هذا الأساس ستناول الباحثة الآتية:

المبحث الأول: بناء نظام تقييم أداء الافراد

المبحث الثاني: آلية تطبيق نظام تقييم الاداء المقترح

المبحث الثالث: اختبار النظام المقترح وتقييمه

## المبحث الاول

### بناء نظام تقييم أداء الموارد البشرية

إن بناء نظام تقييم الاداء يشمل على القيام بالاتي :

#### أ . تحديد الاهداف

قبل البدء ببناء أي نظام ينبغي تحديد الغاية التي يبنى من اجلها النظام، فبالنسبة لرئاسة محكمة استئناف ينشئ الاتحادية هناك اهداف جوهرية يسهم تقييم الاداء في تحقيقها.

- خلق الدافعية لدى القضاة لتغيير السلوكيات او تحسينها
- تقديم التكریم والاهتمام المطلوبين للاداء الناجح
- توفر معلومات قيمة وموثوقة تخص قرارات الموارد البشرية كتحديد الاجور والترقية والتدريب وغيرها
- توفر دليلاً على نوع المهارات والقدرات والسلوكيات المطلوبة لتحقيق التطلعات.
- يجب ان تكون مبسطة وموثقة بلغة واضحة ومفهومة
- وضع مقياس عادل وموضوعي ويوفر العدالة للجميع.
- توفر المكاسب المطلوبة للاعمال وان تكون ذات صلة بالمهام اليومية والاحتياجات المحلية.
- خلق مطالب واقعية تتناسب مع وقت القضاة ومع الموارد الاخرى المتاحة.

## ب. تحديد معايير الاداء

اعتماداً على الدراسة النظرية لعديد من الكتاب والباحثين امثال (David & Terence, 1983) (زيدان، 1984) (Milkovich & Boudreau, 1994) (Mondy & Robert, 1999) (Malleson, 1997) وبناءً على المقابلات التي تمت مع عدد من القضاة (انظر ملحق 1) البالغ عددهم (45) من المجموع الكلي (51) (38) منهم في محاكم الايمن و(7) في محاكم الايسر التي تم فيها أخذ آرائهم حول تحديد المعايير التي بموجبها يتم قياس ادائهم فضلاً عن ذلك قامت الباحثة باعداد استبانة (ملحق 2) تم فيها تحديد نوعين من المعايير منها الذاتية والموضوعية وقد تم مراعاة الوضوح والعدالة في تحديدها من حيث استيعابها من قبل جميع القضاة بحيث يدرك كل منهم ما له وما عليه من التزامات.

وتم توزيعها على جميع القضاة البالغ عددهم (45) قاضياً، للحصول عليها وقد تضمنت حقلين (الحقل الاول) المعايير التي ليس لها صلة بالاداء القضائي اما (الحقل الثاني) ترتيب المعايير حسب اهميتها من وجهة نظر القضاة ومن خلال تفسير نتائج الاستبانة وكما موضح في جدول (11) (ملحق 10) اذ تم تقسيم المعايير الذاتية الى (13) معياراً ابتداءً من اخلاق المهنة وانتهاءً بالقدرة النفسية على التحمل، وتم اعطاء تسلسل لاهميتها ابتداءً من (0.0-13) ويرمز له (0.0) المعيار الذي ليس له صلة بالاداء القضائي، كما يرمز لتسلسل (1) اكثر اهمية. ويتسلسل (13) أقل اهمية ومن خلال التحليل تبين أن:

## 1. المعيار الاول: اخلاق المهنة

هو أعلى نسبة ظهرت في الاتفاق على الأكثر اهمية حيث اعطى له تسلسل (1) وبلغت النسبة 91.4٪ وهي نسبة عالية مقارنة بالمعايير الذاتية الأخرى، لأن القيم الأخلاقية والسلوك الحسن والتزاه والاستقامة وعدم الفساد وعدم الرشوة هي قيم يجب ان يتبعها القاضي في حياته اليومية منها ما هو داخل المحكمة وما هو خارجها، اذ ان

اخلاق القاضي تلعب دوراً أساسياً في احترام المتخاصمين له واذعانهم الى قراراتهم أي يجب ان يكون بعيداً عن الشبهة مرتفعاً عن صفات الامور. وقد جاء بوسط حسابي (1.13) وانحراف معياري (0.45).

## 2. المعيار الثاني: القدرات العقلية

ويلي في التسلسل (2) حيث بلغت نسبة الاتفاق على هذا التسلسل (7.60) وهذا يشير الى ان القاضي يحتاج الى العقل الناضج المدرك. حيث يرى الفقيه (الشريفي، الجزء الرابع، 375) ان من يتولى القضاء ينبغي ان يكون صحيح الفكر جيد الفطنة، بعيداً عن السهو، والغفلة، يتوصل بذلكه الى وضوح المشكل وحل المعضل وقد جاء بوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.95).

## 3. المعيار الثالث: قوة الشخصية

كما اعطي معيار قوة الشخصية تسلسل (3) حيث بلغت النسبة (55.6٪) وهذا يرجع الى ان القاضي ينبغي أن يكون قوي الشخصية له القدرة في التأثير على الآخرين حيث يؤكد الفقيه (الشريفي، الجزء التاسع: 21) على ان القاضي يجب ان يكون قوياً من غير عنف، ليناً من غير ضعف لا يطمع القوي في باطله، ولا يياس الضعيف من عدله وذا فطنة وثيقظ، لا يؤتى من غفلة، ولا يجذع لغره، وعفيفاً ورعاً، بصيراً بعيداً عن الطمع. وقد جاء كل ذلك بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.77).

## 4. المعيار الرابع: الشجاعة في اتخاذ القرار

جاء معيار الشجاعة في اتخاذ القرار في التسلسل (4) حيث بلغت النسبة (51.1٪) من اجابات القضاة على الاتفاق على هذا التسلسل وهو معيار مهم يتطلب من القاضي ان يكون شجاعاً في ابداء رايه واسع الصدر متواضعاً، نزيهاً، مستقيماً ذا قدرة على مقاومة اهوائه، له القدرة على التحكم بذاته وجاء ذلك بوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.52).

### 5. المعيار الخامس: الوعي الديني

اتفقت 68.9٪ من اجابات القضاة على التسلسل (5) لمعيار الوعي الديني. وهذا يشير إلى أن القاضي يجب أن يكون متقفاً علماً بأمور الدين والشرع، وأن يكون دارساً للفقه والشرعية والقانون، أي عليه أن يطبق احكام الشريعة الاسلامية وهي دين، وتطبيق الدين يحتاج الى ايمان به من قبل القاضي وخوفه من الله يمنعه من الحيدة عن التطبيق السليم لاحكامه، مع الاخذ بنظر الاعتبار الديانات الاخرى وفق القانون. ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (5.51) والانحراف المعياري (1.21).

### 6. المعيار السادس: الثقة بالنفس

اتفقت (57.8٪) من اجابات القضاة على التسلسل (6) لان الثقة بالنفس تساعد القاضي ان يكون ذا تفكير سليم وذهن صاف لا زعل فيه ولا كدر، دقيق الملاحظة ذا ذاكرة قوية تهيه له الارضية لاصدار القرارات الصائبة واحقاق الحق. وقد جاء بوسط حسابي (6.60) وانحراف معياري (2.52).

### 7. المعيار السابع: المظهر الشخصي

اما معيار المظهر الشخصي فقد جاء في التسلسل (7) إذ بلغت نسبة اجابات القضاة بالاتفاق على هذا التسلسل بـ 53.3٪ وهذا يشير الى ان القاضي يجب ان يكون ذا شخصية ومن مستلزمات الشخصية ان يكون القاضي اتيقاً في مظهره وفي ملبسه، والملبس يتناسب مع طبيعة العمل الذي يقوم به. ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ (7.08) والانحراف المعياري (1.75).

### 8. المعيار الثامن: السلوك الذاتي

جاء معيار السلوك الذاتي في التسلسل (8) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا التسلسل (46.7٪)، وهذا يعني ان القاضي يجب ان يكون سلوكه الذاتي ايجابياً من حيث الصدق مع نفسه والصدق مع الاخرين، وأميناً بعيداً عن الريّة، مأموناً في الرضا

والغضب، وذا كياسة وذكاء وفطنة وحسن تصرف. وقد جاء بوسط حسابي (10.1) والانحراف المعياري (1.40).

## 9. المعيار التاسع: التشبث الاجتماعية

اما معيار التشبث الاجتماعية فقد جاء في التسلسل (9) وهو معيار مهم ولكن اهميته اقل مقارنة بالمعايير التي ذكرت، فقد بلغت نسبة الاتفاق على هذا التسلسل بـ (40٪) وهذا يشير الى ان للتشبث الاجتماعية دوراً مهماً ومؤثراً في شخصية القاضي لتمسكه في العادات والاعراف والتقاليد الاجتماعية التي نشأ عليها والتي تتفق مع القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع. وقد جاء بوسط حسابي (8.77) والانحراف المعياري (2.91).

أما ما يخص المعايير الاخرى كالابداع والاصفاء الجيد والقدرة النفسية على التحمل فقد جاء في التسلسل (10، 11، 12) على التوالي وهي اقل المعايير اهمية مقارنة بالمعايير السابقة، لذا ارتأت الباحثة الى عدم الاخذ بها عند تحديد معايير الاداء، إذ اكتفت بالمعايير ذات الاهمية الاكبر في التسلسل.

اما معيار العاطفية عدّ من المعايير الذي يجب ان لا تكون له صلة بالاداء القضائي حيث اكد القضاة ما نسبته (93.3٪) على هذه الاجابة اما ما نسبته (6.7٪) فقد وضعوها في التسلسل الاخير لعدم اهميته بالرغم من تأثيره على بعض القضاة في عدد من الحالات وقد جاء بوسط حسابي (0.86) والانحراف المعياري (0.32).

اعدت الباحثة جدول (17) يوضح نسب تسلسل المعايير الذاتية حسب اهميتها من وجهة نظر القضاة.

## جدول (17)

تسلسل للمعايير الذاتية ونسبتها المئوية حسب أهميتها من وجهة نظر القضاة

ت	المعايير الذاتية	نسبة الاتفاق على المعيار او الاولوية
1	اخلاق المهنة	91.4%
2	القدرات العقلية	60%
3	قوة الشخصية	55.6%
4	الشجاعة في اتخاذ القرار	51.1%
5	الوعي الديني	68.9%
6	الثقة بالنفس	57.8%
7	المظهر الشخصي	53.3%
8	السلوك الذاتي	46.7%
9	التشئة الاجتماعية	40%
10	الابداع	37.8%
11	الاصفاء الجيد	42.2%
12	القدرة النفسية على التحمل	46.7%
13	العاطفية	6.7%

اما المعايير الموضوعية وكما موضح في جدول (2) ملحق (10) اذ تم تقسيمها الى (24) معياراً ابتداءً من الكفاءة العلمية وانتهاءً ببنية فكرة الادارة الاستراتيجية في توجيه النظام القضائي. وتم اعطاء تسلسل من (0.0 - 24) لاهميتها وي رمز له (0.0) المعيار الذي ليس له صلة بالاداء القضائي، ويرمز التسلسل (1) اكثر اهمية وتسلسل (24) اقل اهمية ومن خلال التحليل تين:



## 1. المعيار الاول: الكفاءة العلمية

هو اعلى نسبة ظهرت في الاتفاق من الاكثر اهمية حيث اعطي له تسلسل (1) وبلغت النسبة (84.5٪) وهي نسبة عالية مقارنة بالمعايير الموضوعية الاخرى، وهذا يشير الى ان للكفاءة العلمية اهمية كبيرة ويرى (خطاب، 1984: 34) ان القاضي يجب ان يكون ملماً بالقوانين المأماً كاملاً ومتفهماً لها فهماً واستذكراً ومشفقاً ودارساً للفقهاء والفلسفة والطب العدلي، وعلم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد والتاريخ والمنطق واداب البحث والمناظرة، واللغة العربية، والادب العربي، ولغة اجنبية واحدة على الاقل لان العلم والدراسة والمعاينة والتدريب الشاق هي القدرة على ان تصوغ شخص القاضي وعقله. وجاء بوسط حسابي (1.20) وانحراف معياري (0.10).

## 2. المعيار الثاني: الكفاءة الادارية

جاء في التسلسل (2) حيث بلغت نسبة الاتفاق على هذا التسلسل (64.4٪) وهذا يشير الى ان القاضي يحتاج الى معلومات ادارية في التخطيط والتنظيم والتوجيه وغير ذلك من المعلومات التي تضمن الكفاءة الادارية للقاضي ويدعم ذلك الوسط الحسابي البالغ قيمته (2.82) والانحراف المعياري (0.21).

## 3. المعيار الثالث: الضبط (الالتزام)

اما معيار الضبط (الالتزام) فقد جاء في التسلسل (3) حيث اتفق القضاة على ما نسبته (64.4٪) على أن هذا المعيار مهم واعطى له تسلسل (3) وهذا يشير الى اهمية المعيار حيث يتطلب من القاضي ان يكون متظماً وملتزماً بتأدية عمله ولا يتأخر في الحضور عن مواعيد الجلسات لتمشية معاملات المراجعين واصحاب الدعاوى وهذا ما يؤكد على استثماره للوقت الاستثمار الامثل وجاء بوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.22).

#### 4. المعيار الرابع: الموضوعية في اتخاذ القرار

جاء في التسلسل (4) حيث بلغت نسبة الاتفاق من قبل القضاة على هذا التسلسل ما يساوي (51.1٪) وهذا يشير الى ان القاضي يسهم جدياً في زيادة حرصه على ان تكون قراراته جميعاً نابعة عن قناعاته الوجدانية البحتة، ومسطرة بصياغته الفنية القانونية طبقاً لما تنميه الاصول المهنية لمهنة القضاء، أي يكون موضوعياً في اتخاذ قراره لا يخضع للتحيز او التأثيرات الشخصية ويكون بعيداً عن الهوى والتأثيرات الخارجية وقد جاء بوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.35).

#### 5. المعيار الخامس: القدرة على ادارة الجلسة

جاء في التسلسل (5) معيار القدرة على ادارة الجلسة حيث اتفق (60٪) من اجابات القضاة على هذا التسلسل، وهذا يعني كفاءة القاضي في فن ادارة الدعوى، اذ ان الدعوى تحتاج الى مقدرة علمية عالية من قبل القاضي كي يحسن انزال القانون عن الوقائع المعروضة امامه ومهارة القاضي تظهر في قدرته على النظر بمجدية عالية في دفاع المحامين وتمكنه من فرز ما هو منهم في حسم الدعوى ويدخل في صميمها وما هو خارج عن موضوع الدعوى وصولاً الى الحكم العادل فيها وقد جاء بوسط حسابي (6.17) وانحراف معياري (0.44).

#### 6. المعيار السادس: الاخلاص في العمل

اما معيار الاخلاص في العمل فقد جاء في التسلسل (6) حيث بلغت نسبة اجابات القضاة بالاتفاق على هذا التسلسل بـ (53.3٪) والاخلاص يعني تصفية الاعمال من الكدورات، وهذا يعني ان القاضي عليه اتقان عمله لخدمة الآخرين، قال

الرسول (صلى الله عليه وسلم) أن الله يحب إذا عمل العبد عملاً أن يتقنه<sup>(\*)</sup> فالإخلاص دليل على النية لله سبحانه وتعالى، لأن العمل عبادة.

## 7. المعيار السابع: القدرة على تحمل المسؤولية

جاء في التسلسل (7) معيار القدرة على تحمل المسؤولية حيث بلغت نسبة اجابات القضاة بالاتفاق على هذا التسلسل بـ 53.3٪ وهذا مؤشر للتحذير من القضاة اذا كان ليس اهلاً له ولا قادراً عليه ومن الاحاديث النبوية الشريفة التي تحذر من تولي القضاة، الحديث الذي رواه الامام الترمذي في جامعه ان النبي (صلى الله عليه وسلم) قال: مَنْ وَلِيَ الْقَضَاءَ أَوْ جُعِلَ قَاضِياً بَيْنَ النَّاسِ فَقَدْ ذُبِحَ بِغَيْرِ سَكِينٍ<sup>(\*\*)</sup> وهذا اشارة واضحة لمن يتولى القضاء وهو ليس اهلاً له او لم يحكم بالحق وجاء بوسط حسابي (5.75) وانحراف معياري (0.25).

## 8. المعيار الثامن: العلاقة مع الرؤوسين

اما معيار العلاقة مع الرؤوسين، فقد جاء في التسلسل (8) حيث بلغت نسبة اجابات القضاة بالاتفاق على هذا التسلسل بـ 55.5٪ وهذا يشير الى ان القاضي ان تكون علاقاته مع رؤوسه علاقات طيبة يدخلها الود والصدقة ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (14.4) والانحراف المعياري (1.22).

## 9. المعيار التاسع: النظرة الصائبة تجاه المشكلات القضائية

جاء هذا المعيار في التسلسل (9) حيث بلغت نسبة اجابات القضاة بالاتفاق على هذا التسلسل بـ 35.5٪ وهذا المعيار يأمن تلافي وقوع القضاة تحت وطأة الضغوط والمؤثرات السلبية ولرفع للمعوقات التي تحول دون تحقيق العدالة من أن تأخذ مجراها

(\*) موسوعة اطراف الحديث النبوي الشريف، الجزء الثالث، اعداد ابو هاجر محمد السعيدني بسيوني زغلول / الجوامع (5281) السيوطي.

(\*\*) تحفة الاحوزي ، شرح جامع الترمذي ، الجزء الرابع : 505.

الطبيعي، لأن واجب القاضي فهم القانون وتطبيقه وهذا يقتضي دراية كافية بالمشكلات القضائية التي يمكن ان تحدث كل يوم، وعذولة تشخيصها ومن ثم معالجتها بتطبيق القانون والشرع واصدار الاحكام وجاء بوسط حسابي (8.44) وانحراف معياري (0.68).

### 10. المعيار العاشر: الحصانة القضائية

اما عن معيار الحصانة القضائية، فقد جاء في التسلسل (10) حيث بلغت نسبة اجابات القضاة بالاتفاق على هذا التسلسل بنسبة 57.8٪ وهذا المعيار مهم، فقد حرصت النصوص الدستورية والقانونية على ارساء قواعد حصانة القضاء بتحديد الاسس التي يتم بموجبها اصدار القرارات الخاصة به كالنقل والعزل والفصل وغير ذلك، وهذا لا يعني ان القاضي سيظل متمتعاً بهذه الحصانة مهما اساء او اخطأ، وانما فقط حمايته من عدم التكيل به ظلماً وعدواناً او تعريض وظيفته وحقوقه للبعث من قبل المبتلين، فضلاً عن حمايته من كل اشكال الضغوط والتدخلات والمناورات التي قد تضر باداء مهمته او تمس احترام نزاهته، وعلى القاضي ان لا تستغل الحصانة في غير مجالاتها المحددة. وجاء بوسط حسابي (6.42) وانحراف معياري (0.80).

### 11. المعيار الحادي عشر: الدقة في العمل

جاء في التسلسل (11) معيار الدقة في العمل، حيث بلغت نسبة الاتفاق على هذا الرأي بـ 40٪ من اجابات القضاة، وهذا يدل ان تكون لدى القاضي الدقة العالية في العمل أي دقيق في ادائه، دقيق في ادارته للجلسة، دقيق في اصدار الحكم، متوازن في عمله، قليل الاخطاء كي تكون قراراته مصدقة وغير منقوضة من قبل محكمة التمييز وجاء ذلك بوسط حسابي (9.21) وانحراف معياري (0.59).

## 12. المعيار الثاني عشر: مشورة زملاء العمل عند تبني قرار معين

جاء هذا المعيار في التسلسل (12)، حيث بلغت نسبة الاتفاق على هذا الرأي بـ 42.2٪ من اجابات القضاة، هذا المعيار يتطلب من القاضي المشاورة قبل اصدار الحكم، على القاضي أن يتخذ بطاقة من اهل العلم يشاورهم في امور القضاء والدعوى التي ينظرها ويشترط فيهم ان يكونوا من اهل العدالة والاجتهاد ان امكن او يكونوا على قدر من العلم يستحقون معه ان يتشاوروا، لأن فيها فائدة مؤكدة للقاضي لانها تساعد على ما غمض او خفي عليه، وذلك لان الاحاطة بجميع العلوم واقوال الفقهاء متعذرة على الشخص الواحد، وقد يتبه واحد من اهل المشاورة الى الحكم الصحيح في القضية فيشير الى القاضي فيأخذ به وهذا لا يعني ان القاضي ملزم بأخذ ما يشيرون به عليه، لان القاضي يحكم باجتهاده، الا انه يمكن ان يستفيد مما يدلون به من حجج وارهاء يقتنع بها. وواجه ان يشير ويسمع اراءهم، ثم بعد ذلك يكون للقاضي حرية اختيار الحكم المناسب للقضية التي ينظرها وشاور فيها ويظهر ذلك واضحاً في المحاكمات الكبرى حيث يكون هناك اكثر من قاضي يشترك في اصدار القرار وجاء بوسط حسابي (10.71) وانحراف معياري (0.95).

## 13. المعيار الثالث عشر: يمتلك رؤية مستقبلية تجاه الاحكام القضائية

جاء في التسلسل (13) معياراً يمتلك رؤية مستقبلية تجاه الاحكام القضائية، حيث بلغت نسبة الاتفاق على هذا الرأي بـ (31.1٪) وهو معيار يتطلب من القاضي اصدار الحكم المناسب في الدعوى دون تأخير، وهذا الحكم يستمد من الشريعة الاسلامية لانها هي القانون الواجب التطبيق فالرؤية المستقبلية تبدو ضرورية لحسن فهم النصوص وللقدرة على استباط الاحكام من مصادرها حتى يتمكن القاضي من معرفة الحكم المناسب والصحيح للدعوى التي ينظرها. وجاء بوسط حسابي (13.2) وانحراف معياري (0.77).

اما ما يخص المعايير الاخرى كالمبادرة في العمل القضائي، الاستثمار الامثل للوقت، تقبل النقد الموضوعي، الرغبة في توظيف التقنية لخدمة وظيفة القضاء، يتسم

بالكفاءة ضمن حدود عمله، ادائه يمثل عامل دفع ايجابي لتحقيق العدل، القدرة على تحليل المعوقات القضائية، تبني فكرة الادارة الاستراتيجية في التوجه القضائي ومعيار ادارة العمل وفق السياقات الرسمية المقررة فقد جاءت في التسلسل (14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22) على التوالي وهي اقل المعايير اهمية مقارنة بالمعايير السابقة، وبذلك تكون متداخلة مع المعايير السابقة او اقل اهمية، لذا ارتأت الباحثة عدم الاخذ بها عند تحديد معايير الاداء، إذ اكتفت بالمعايير ذات الاهمية الاكثر في التسلسل.

اما معيار اعتماد اكثر من قناة لايصال المعلومات عد من المعايير التي ليس له صلة بالاداء القضائي، إذ أكد القضاة في اجاباتهم على نسبة 95.6٪ وهي نسبة عالية على اتفاق القضاة على ان هذا المعيار ليس له صلة بالاداء القضائي، لان من واجبات القاضي كتمان الامور والمعلومات والوثائق التي يطلع عليها بحكم وظيفته اذا كانت سرية بطبيعتها او يخشى من افشائها حقوق ضرر بالدولة او الاشخاص ويظل هذا الواجب قائماً حتى بعد انتهاء خدمته. اما ما نسبته 4.4٪ فقد اتفقوا على اعطاء هذا المعيار تسلسل (23) أي ما قبل الاخير وهذا يشير الى عدم اهمية هذا المعيار.

اما معيار الحرص على ادامة العلاقة مع الادارة العليا فقد اتفق 86.7٪ من القضاة على ان هذا المعيار ليس له صلة بالاداء القضائي إذ شكل نسبة عالية في الاتفاق على ان لا يكون معياراً للتقييم لان الحرص على ادامة العلاقة مع الادارة العليا ليس مهماً، لان القاضي مستقل في احكامه القضائية وقراراته وادارته للجلسة وحسم الدعاوي. اما ما نسبته 13.3٪ فقد اتفقوا على اعطاء هذا المعيار تسلسل (24) لعدم اهميته. وتأسيساً على ما تقدم اعدت الباحثة جدول (18) يوضح تسلسل المعايير الموضوعية حسب اجابات القضاة وبيان نسبة الاتفاق او الاولوية لهذا المعيار.

### ج. تصميم استمارة تقييم أداء القضاة:

بعد تحديد المعايير الذاتية والموضوعية الأكثر أهمية من قبل عينة من القضاة البالغ عددهم (45) قاضياً كمعايير ثابتة في النظام المقترح، تم تصميم استمارة تقييم أداء القضاة التي تضمنت ثلاثة أجزاء، الجزء الأول معلومات تعريفية عن القاضي (الاسم، الصنف، العمر، العنوان الوظيفي، تاريخ التعيين، عدد سنوات الخدمة في القضاء، عدد الدورات التدريبية المشاركون فيها، الراتب الحالي) أما الجزء الثاني فقد تضمن المعايير المعتمدة في التقييم، حيث تم تحديد (200) نقطة تمثل إجمالي النقاط الموزعة على المعايير الذاتية والموضوعية والبالغ عددها (22) معياراً، وذلك لأن تحديد عدد النقاط بمائة نقطة كان سيستج عنها أرقام كسرية (غير صحيحة) للمعايير، مما يعقد آلية احتسابها وجمعها لذلك تم مضاعفتها إلى (200) نقطة، وقد تم تخصيص (50) نقطة من إجمالي المائتي نقطة - للمعايير الذاتية البالغ عددها (9) معايير إذ وزعت النقاط على هذه المعايير حسب أولوياتها، وقد تم تقسيم كل معيار ذاتي إلى درجات فرعية تنازلية تبدأ بأكبر عدد من النقاط المخصصة للمعيار الرئيس وتنتهي بأقل عدد ممكن من النقاط هو ما يساوي مجموع النقاط المخصصة للمعيار الرئيس وكما موضح في جدول (19) توزيع النقاط على المعايير الذاتية.

## جدول (18)

تسلسل المعايير الموضوعية ونسبتها المئوية حسب أهميتها من وجهة نظر القضاة

ت	المعايير الموضوعية	نسبة الاتفاق على المعيار او الاولوية
1	الكفاءة العلمية	٪84.5
2	الكفاءة الادارية	٪64.4
3	الضبط (الالتزام)	٪46.7
4	الموضوعية في اتخاذ القرار	٪51.1
5	القدرة على ادارة الجلسة	٪60
6	الاخلاص في العمل	٪53.3
7	القدرة على تحمل المسؤولية	٪42.2
8	العلاقة مع الرؤوسين	٪55.5
9	النظرة الصائبة تجاه المشكلات القضائية	٪35.5
10	الحصانة القضائية	٪57.8
11	الدقة في العمل	٪40
12	مشورة زملاء العمل عند تبني قرار معين	٪42.2
13	يملك رؤية مستقبلة تجاه الاحكام القضائية	٪31.1
14	المبادرة في العمل القضائي	٪62.2
15	الاستثمار الامثل للوقت	٪48.9
16	تقبل النقد الموضوعي	٪42.2



ت	المعايير الموضوعية	نسبة الاتفاق على المعيار أو الأولوية
17	الرغبة في توظيف الثقافة لخدمة وظيفة القضاء	26.7%
18	يتسم بالكفاءة ضمن حدود عمله	28.8%
19	ادائه يمثل عامل دفع ايجابي لتحقيق العدل	46.6%
20	القدرة على تحليل المعوقات القضائية	57.8%
21	تبني فكرة الادارة الاستراتيجية في التوجه القضائي	40%
22	ادارة العمل وفق السياقات الرسمية المقررة	53.3%
23	اعتماد اكثر من قناة اتصال لايصال المعلومات	4.4%
24	الحرص على ادامة العلاقة مع الادارة العليا	13.3%

جدول (19)

## توزيع النقاط على المعايير الذاتية

ت	المعايير الذاتية	عدد النقاط المخصصة لكل معيار
1	اخلاق المهنة	10
2	القدرات العقلية	7
3	قوة الشخصية	7
4	الشجاعة في اتخاذ القرار	6
5	الوعي الديني	5
6	الثقة بالنفس	5
7	المظهر الشخصي	4
8	السلوك الذاتي	3
9	التشئمة الاجتماعية	3
	المجموع	50

اما المعايير الموضوعية المرتبطة بالاداء القضائي والبالغ عددها (13) معياراً، فقد تم تخصيص (150) نقطة من اجمالي (200) نقطة - لهذه المعايير توزع عليها حسب اولوياتها التي اقرتها اجابات القضاة، وقد تم ايضاً تقسيم كل معيار موضوعي الى درجات فرعية تنازلية تبدأ بأكبر عدد من النقاط المخصصة للمعيار الرئيسي وتنتهي باقل عدد ممكن من النقاط المخصصة للمعيار الرئيسي، والاساس في قياس هذه المعايير الموضوعية هو مدى استعانة القاضي بها واستخدامها في ادائه. وكما موضح في جدول (20).

وقد تم تخصيص المعايير المعتمدة في التقييم بعدد من النقاط تراوحت بين اعلى قيمة وأقل قيمة (20-30) نقطة ومرد هذا التخصيص اراء القضاة العاملين في المنظمة القضائية، اذ اعتبروا المعايير الموضوعية اكثر فاعلية من الذاتية كونها تمثل جوهر العملية

(تقييم الاداء القضائي) فضلاً عن أنها العنوان المعبر عن المهمة القضائية والمؤشر لحدودها والراسم لتفاصيلها. فلكل معيار أهمية تختلف عن المعايير الأخرى فليس من المنطق أن نقرن الكفاءة العلمية أو الإدارية أو الأخلاقيات المهنة أو الموضوعية أو الشجاعة في اتخاذ القرار مع المظهر الشخصي أو التنشئة الاجتماعية.

جدول (20)

توزيع النقاط على المعايير الموضوعية

ت	المعايير للموضوعية	عدد النقاط المخصصة لكل معيار
1	الكفاءة العلمية	20
2	الكفاءة الإدارية	18
3	الضبط (الالتزام)	16
4	الموضوعية في اتخاذ القرار	15
5	القدرة على إدارة الجلسة	14
6	الأخلاص في العمل	13
7	القدرة على تحمل المسؤولية	11
8	العلاقة مع الرؤوسين	10
9	النظرة الصائبة تجاه المشكلات القضائية	9
10	الحصانة القضائية	8
11	الدقة في العمل	7
12	مشورة زملاء العمل عند تبني قرار معين	5
13	امتلاك رؤية مستقبلية تجاه الأحكام القضائية	4
	المجموع	150

وفي السياق ذاته أكد مجموعة من الباحثين (Milkovich & Boudreau, 1994: 166) (George & Jones, 1998: 255) (Beardwell & Holden, 2001: 542) على إعطاء الأولوية للمعايير الموضوعية قياساً بالذاتية إلا أن هذه الأهمية للمعايير الموضوعية لا تعني تجاهل المعايير الذاتية وأغفالها لأنهما وجهان لحال واحدة والاكتر انهما يتكاملان مع بعضهما بدرجة نسبية إلى حد أنه لا يمكن الاستغناء عن أحدهما دون الآخر، إذ أن مسألة النسبية والتفاوت في إعطاء الأهمية للمعايير قد تكون منطقية وحال واقعية ومرجع ذلك تبين الأهمية النسبية لها سواء أكان ذلك من وجهة نظر القيادات القضائية أم من قبل المنظرين في هذا المجال.

كما تم تقسيم هذه النقاط المخصصة لكل معيار من المعايير الذاتية والموضوعية إلى حقول وكل حقول تضمن درجات فرعية مجموعها يساوي النقاط المخصصة لكل معيار.

أما الجزء الثالث من الاستمارة فتضمن التوصيات التي يمكن للمقوم أن يوصي بها لاتخاذ القرار السليم تجاه (المُقيّم) القاضي.

وترى الباحثة تأثير بعض الملاحظات بخصوص استمارة تقييم الأداء منها:

1. تحديد الهدف الرئيسي من الاستمارة.
2. أن المعايير التي تختارها الإدارة لغرض التقييم له تأثير كبير على ما يؤديه العاملون لذا يتطلب قياس جميع الحالات دون تحيز أو غبن.
3. عدم الوقوع في تأثيرات الحالة والتحيز والحكم المسبق والرأي الشخصي.
4. عدم اعتماد تقييم يشمل أفراد دون آخرين أو يغطي حالات وينسى حالات أخرى.
5. أن الاستمارة هي أداة لتحقيق هدف أعمق وأهم وهو معالجة الضعف أو الخلل وليس فقط إعطاء درجة تقييم لا تزيد أو تنقص.
6. مناقشة الفرد بنتائج تقييمه لتحديد نقاط القوة والضعف.

## المبحث الثاني

### آلية تطبيق نظام تقييم الأداء المقترح

يتطلب بناء نظام تقييم الاداء، تحديد آلية تطبيق النظام لضمان النجاح حيث تمثل الآلية مفتاح ذلك وكالاتي:

#### أولاً: مسؤولية التقييم

يمثل تحديد مسؤولية التقييم عنصراً هاماً في عملية تقييم الاداء، وعند الرجوع الى ميدان التطبيق يمكن ان نلاحظ مجموعة من جهات التقييم ممثلة كمسؤولة عن هذا التطبيق وهي:

1. الرئيس الاداري الاعلى: المتمثل برئيس محكمة استئناف نينوى الاتحادية الذي يلعب الدور الاكبر في عملية التقييم، لانه الاكثر معرفة بمتطلبات العمل ولديه الفرصة الاكبر للملاحظة ومراقبة اداء القضاة لعملهم.
2. المشرفون العدليون: (وهم قضاة من خارج رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية) يتم اختيارهم من قبل مجلس القضاء الاعلى، مهمتهم تدقيق بعض اضاابير قيد المرافعة وضاابير عسومة ويطلعوا على سجلات الدعاوى وسجلات القرارات، وكذلك ملاحظة ومراقبة كيفية ادارة القاضي للجلسة واصداره القرار، وكيفية استثماره للوقت استثماراً امثل، فضلاً عن ملاحظة المظهر الشخصي له. هذا يشير الى ان المشرفين العدليين يعتمدون في تقييمهم للاداء على المعايير الموضوعية والذاتية المهمة في تقييم الاداء.
3. رئيس محكمة التمييز: (مقرها في بغداد) يعتمد كل من رئيس وأعضاء محكمة التمييز في التقييم على عدد القرارات المصدقة والمتفوضة، فضلاً عن تحديد نسبة الحسم في الدعاوى، وهذا يشير الى ان محكمة التمييز تركز على المعايير الموضوعية بشكل اكبر مقارنة بالذاتية.

وعند الانتهاء من عملية التقييم يوصي كل منهم بتوصيات ترفع بشكل تقارير يطلق عليها تقارير الاداء الى مجلس القضاء الاعلى لاتخاذ القرار الصائب بشأنهم.

واعتمدت الباحثة ثلاثة مصادر اخرى للتقييم، فضلاً عن المصادر المذكورة منها 4. زملاء العمل: وهم من القضاة الذين يعملون في نفس محكمة القاضي الخاضع للتقييم ونظيره في العمل، ولهم الفرصة الاكبر في ملاحظة ومراقبة الاداء من خلال ممارستهم اليومية للعمل.

5. جمهور المحاميون: وهم بمثابة حلقة الوصل بين القاضي واصحاب الدعاوى الموكلة اليهم فيحكم تعاملهم مع القضاة وملاحظاتهم لادارة الجلسة والاطلاع على الاحكام التي يصدرها القاضي بخصوص المتخاصمين يمكن الحصول منهم على معلومات تفيد عملية التقييم، ويفضل ان يتم اختيار المحامين من ذوي الخبرة الطويلة والعمل في المحاكم لسنوات عديدة. كي يكون التقييم موضوعي وغير متحيز.

6. جمهور المراجعين: وهم المستوى الادنى ولم يؤخذوا في الحسبان لانهم لم يسهموا في العملية القضائية بشكل ملموس فضلاً عن ان اسهامهم قد المحصر في حدود الاقوال لذا يتم استبعادهم عن مثل هذه المنظمات. استناداً الى ما تقدم ينبغي ان تكون مسؤولية التقييم شاملة للمصادر الخمسة وفق اسلوب التقييم 360 درجة.

### ثانياً: مدة التقييم

تمثل الظروف المحيطة بالافراد موضع التقييم عامل اساسي وحاسم فالقضاة المرشحين للترقية والنقل والاحالة على التقاعد يتم تقييمهم قبل شهرين من ذلك لمعرفة مدى امكانية تبني قرار قضائي بشأنهم اما خارج اطار الظروف المشار لها فيكون هناك موعداً محدد لتنفيذ عملية التقييم على مستوى المنظمة القضائية وقد تمثل ذلك بالتقييم

السوي أي على مدار سنة كاملة ومثل ذلك له انعكاساته السلبية على مستوى الاداء وعلى نفسية الافراد الذين يخضعون لعملية التقييم.

لذا ترى الباحثة ان تكون عملية التقييم مستمرة وبشكل دوري يتم تحديددها من قبل الرئيس الاداري الاعلى، فضلاً عن توفير معلومات التقييم في الوقت المناسب، لأن العملية التقييمية المستمرة والمتواصلة ستساعد في ضمان تلقي القضاة للتوجيه المستمر وللدعم والتشجيع الذي يحتاجون اليه.

### ثالثاً: اساس التقييم

تتراوح اسس التقييم بين النسبي والمطلق، اذ أن التقييم النسبي يعني الحكم على اداء الفرد وسلوكه مقارنةً بالآخرين على حين ينصرف التقييم المطلق الى بيان اداء الفرد وسلوكه بمعزل عن الآخرين.

وقد اشرت المعايضة الميدانية لموقع الدراسة ان رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية تبني التقييم المطلق بدلاً التقييم النسبي

### رابعاً: اجراءات التقييم

على رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية تقييم الاداء القضائي على اساس دوري شريطة ان يكون ذلك موثقاً وبالاعتماد على معايير تعنى بشؤون الوظيفة القضائية مثلما تركز على الاداء الذاتي، ومن ثم ترسل الى مجلس القضاء الاعلى لاتخاذ القرارات الخاصة بها وقد يتم ذلك بعدد من الاجراءات منها:

1. التحقق من جميع القضاة على معرفة بكافة مسؤولياتهم المتوقع ان يؤديوها.
2. وضع معايير الاداء ومدى امكانية تطبيقها عملياً ومناقشة ذلك مع القضاة.
3. يأخذ المقيمين دورهم في اكمال الاستمارات وتوقيعها للتأكد من مسؤولية ما ورد فيها، ومن ثم اعادتها الى الرئيس الاداري الاعلى.

4. يقوم الرئيس المباشر (المشرف) بجمع الاستثمارات وتحليلها ومعرفة نتائج التقييم للأفراد ثم إعداد قائمة بتلك النتائج وتقديمها إلى الرئيس الإداري الأعلى لاستخدام نتائج التقييم في توصيات لاتخاذ القرار المناسب مع التوقيع ويرفعها إلى مجلس القضاء الأعلى لاعتمادها وتنفيذ التوصيات المقترحة فيها.
5. في نهاية مدة التقييم يجب إجراء لقاء مع القضاة ومناقشتهم للتعرف على آرائهم بخصوص نتائج التقييم المثبتة في استثمارات التقييم.
6. إعطاء القضاة الوقت الكافي لبدء آرائهم في هذه النتائج والاهتمام بآرائهم مع تشخيص الأسبقيات وإعطاء اهتمام خاص للأفكار الجيدة.
7. يتم عمل نسخ من استثمارات التقييم المنجزة ويحتفظ بها في ملفات، إذ يكون لكل قاضٍ ملف خاص، تدون فيه المعلومات لمدة زمنية لا تقل عن ثلاث سنوات كحد أدنى من قبل رئيسه المباشر بغية توظيفها عند الحاجة.

### خامساً: استخدامات التقييم

تدعم نتائج عملية تقييم الأداء القضائي صناعة قرارات الموارد البشرية وأن واحدة من الإسهامات الفعلية لهذه العملية هي مساعدة الرئيس الإداري الأعلى على تحديد مستويات الأداء، علماً أن هذا التحديد يتطلب معلومات توظف لخدمة مجموعة من القرارات منها:

#### أ. قرارات تخطيط الموارد البشرية

أكدت المعاشة الميدانية للباحث في موقع إجراء الدراسة (رئاسة محكمة استئناف نيوى الاتحادية) أن هناك حاجة ماسة للمعلومات للكشف المتوقع من الموارد البشرية (عدد القضاة المطلوب توظيفهم مستقبلاً) مع مراعاة الوقت المناسب للتوظيف فضلاً عن مراعاة المواصفات الشخصية وفي ظل المعروض من الموارد البشرية يتم تحديد الطلب المتوقع، علماً أن حالات العرض تتخذ شكلين:



الاول: (العرض الداخلي) ممثلاً بالقضاة والمحامين الذين يعملون في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية.

الثاني: (العرض الخارجي) المحامون العاملون خارج حدود المنظمة القضائية وتأمين الموازنة بين الطلب والعرض من الموارد البشرية يمثل جوهر العملية التخطيطية وينجم من اقرار الموازنة بيان حالات العجز أو الفائض وعلى النحو الذي يقود المنظمة القضائية الى تبني سلسلة من القرارات منها ما يخص معالجة الفائض وآخر ينصرف الى مواجهة العجز.

ب. قرارات التوظيف:

على رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية الاعتماد على مصشرين في ميدان التوظيف:

1. المصادر الداخلية: أي القضاة الذين يستحقون الترقية او احتمالية نقلهم.
2. المصادر الخارجية: تمارس الجامعات دوراً ملموساً في رفد هذه المنظمة بالافراد من ذوي التخصصات القانونية.

اما بشأن عملية الاختيار فهي متاحة بضرورة القبول على وفق شروط محددة في المعهد القضائي وامتحان كفاءة شامل للمتقدمين ثم يجري قبول من يصلح منهم في المعهد وهذا مؤشر ايجابي.

اما بشأن التعيين فيشترط في من يعين قاضياً ان يكون عراقياً ومتزوجاً ومتخرجاً من المعهد القضائي، علماً أن مباشرة القاضي لعمله يحدد من قبل مجلس القضاء الاعلى الذي يتبنى صدور قرار بتعيينه ولا يمارس القاضي عمله الا بعد اداء اليمين امام مجلس القضاء الاعلى المشكل<sup>(\*)</sup>.

(\*) قانون التنظيم القضائي ، المادة (36) ، (37) من باب الوظيفة القضائية – الخدمة القضائية – الفرع الاول.

## ج. قرارات التدريب والتطوير

تعد عملية تقييم الاداء القضائي العامل الحاسم في امكانية اللحاق بالدورات التدريبية وعلى النحو الذي يفرض الى احتمالية تحسين مستوى ادائهم القضائي في ظل كسب المعرفة والمهارة اللازمة لذلك، فضلاً عن ان البرامج التدريبية في المجال القضائي قد تسهم في معالجة الانحرافات الحاصلة في مستويات الاداء.

## د. قرارات الترقية والترقية

تم عملية الترقية في الميدان القضائي بناءً على نتائج مصادر عملية التقييم التي تلعب دوراً فاعلاً في تقديم المعلومات عن كفاءة القاضي واهليته في ظل التقارير المرفوعة إلى مجلس القضاء الاعلى مقترناً ذلك بالدراسة والمقدمة من قبله، والاحكام التي اصدرها وبما تثبت جديته، وحسن ادائه القضائي. فاذا كان اصلاً لها يتم ترقيته وبجملته تؤجل لمدة لا تقل عن ستة اشهر ويقرر مسبب يتم تبليغه به.

وان الانتقال من صنف الى صنف اعلى يترتب عليه استحقاق راتب مفيد وكما

يكشف الجدول (20)

## الجدول (21)

سلم الرواتب

الراتب	الصنف
مليون ونصف دينار	الاول
مليون وريم دينار	الثاني
مليون دينار	الثالث
750 الف دينار	الرابع

اما بشأن عملية الترفيع اذ يتم بناءً على نتائج عملية التقييم المعدة من قبل الرئيس الاداري الاعلى، ويتولى مجلس القضاء الاعلى<sup>(٥)</sup> تأجيل حالة الترفيع لمدة لا تقل عن (3) اشهر ولا تزيد عن سنة ولاكثر من مرة ويتم ذلك بقرار مسبب، اذا اثبت انه غير مؤهل لذلك، كما يجوز انتهاء خدمته بقرار من مجلس القضاء الاعلى اذ تم تأجيل ترفيعه اكثر من مرتين متتاليتين.

#### هـ. قرارات التعويض

لم يتم اعتماد التعويض في المنظمة القضائية على نحو واضح وجلي، وتكمن مبررات ذلك وبموجب نظر الباحثة، ان المهمة القضائية تتطلب الحزم والجدية مثلما تتطلب اقرار الحق واثبات المنطقية دون الالتفات او اعطاء اهمية للمردودات النفعية والمغريات الوقتية، أي ان اداء القاضي يستلزم اقرار واعتماد سلم رواتب محدداً رسمياً ومدعماً من قبل الجهات العليا وعلى النحو الذي يغني القاضي ويدفعه الى الاخلاص في عمله، على اعتبار ان القضاء هو المنظم الاساس للبشرية جمعاء، فمتى ما تجسدت الرؤية الواقعية له عندئذ يمكن ان تسود الاحكام وتنجلي الحقائق وتعالج الثغرات وتخفضي الكثير من المفوات، وبالتالي يسود الحق ويقهر الباطل وفي ذلك خدمة للانسانية، الا ان ذلك لا يمنعنا من القول بإمكانية تقديم بعض المحفزات لهم وبموجب قرارات رسمية من الجهات العليا.

#### و. قرارات النقل وإنهاء الخدمة

توظف المعلومات الخاصة بنتائج تقييم الاداء القضائي في صالح وخدمة قرارات النقل من محكمة الى اخرى عند اقتضاء المصلحة العامة، علماً انه لا يجوز نقل القاضي الى وظيفة غير قضائية الا بموافقة التحريرية، فضلاً عن ان النظام المتبع حالياً هو ان يقضي

(٥) قانون التنظيم القضائي، المادة (39) / الفرع الثاني / ترفيع القضاء.

القاضي مدة لا تقل عن ثلاث سنوات ولا تزيد عن خمسة في محكمة معينة يجب ان يتقل بعدها الى محكمة اخرى.

#### ي. صيانة الموارد البشرية

تأطر فكرة صيانة الموارد البشرية في المجال القضائي بضرورة توفير ظروف العمل الملائمة، فضلاً عن تأمين الحصانة للقضاة، وبما يعزز الجوانب الاعتيادية لديهم، اذ انهم النواة الحية في المنظومة، وعلى هدى قراراتهم تتخذ كثير من الاجراءات وتعميم كثير من التعليمات، وقد يصل الحال الى اصدار قرارات لاحقة، الا ان الذي يجب الانتباه له هو ضرورة الحفاظ على ما هو امتياز او حق شرعي للقاضي وبما يمكنه من خدمة العملية القضائية واسناد المنطق والعدالة دون اللجوء الى افعال قد تعيق العملية وتشكل عنصر تهديد لها.

#### سادساً: جدوى التقييم

تنطوي جدوى عملية التقييم على توخي المنفعة من بنائه، وقد تجلّت الفوائد المتوخاة من اعادة تصميم نظام تقييم الاداء في ميدان الدراسة وبعد استفتاء المبحوثين وبموجب ما اشرته معطيات دراسة الحالة والمعايشة الميدانية للباحثة، ان هناك فرصة لتحسين التعلم والتطور ربما يعزز من الاداء الى جانب تشخيص الخلل والانحراف ومراقبة نتائج الاداء في ظل الاتصال الفاعل بكافة اطراف العملية القضائية سعياً لتأمين الموضوعية في القرار القضائي ودعماً لمبدأ الشمولية وبما يفضي الى تحقيق الاهداف التي تبنيها المنظومة القضائية، الا ان ذلك لا يعني غياب الثغرات في أي عمل قضائي او منظمي وعلى مستوى المنظمات البشرية وقد تعثره بعض الهفوات الا انها لا تشكل عوامل استحالة بقدر ما يتوجب الحال التفاعل معها ومحاولة الاحاطة بها سعياً لديمومة نجاح العملية القضائية.

## المبحث الثالث

### اختبار النظام المقترح وتقييمه

#### 1- تجربة مضمون النظام المقترح

بغية التأكد من صحة خطوات النظام المقترح وصحة اختيار المعايير وقيمتها وأولوياتها، وللتأكد من كفاءة النظام المصمم من وجهة نظر القائمين على التقييم ومن وجهة نظر القضاة أنفسهم، وبغية تشخيص ما قد يتخلل النظام المقترح من هفوات وثغرات، تم القيام باختبار النظام على عينة من القضاة. إذ اعتمدت الباحثة على تقانة التغذية العكسية ذي الدرجة (360) وعلى النحو الذي يتيح اقرار نتائج التقييم القضائي من أكثر من طرف مشارك في التقييم وهم:

1- الرئيس الإداري الأعلى.

2- المشرفون العدليين.

3- رئيس محكمة التمييز.

4- زملاء العمل.

5- جمهور المحامين

وقد تمت الإشارة إليهم بالتفصيل في آلية تطبيق النظام. كما أعطيت درجة لكل

مصدر من مصادر المعلومات الخمسة وكما يأتي:

(120)° للرئيس الإداري الأعلى.

(80)° للمشرفين العدليين.

(70)° رئيس محكمة التمييز.

(60)° لزملاء العمل.

(30)° لجمهور المحامين.

علماً أن مساهمات كل طرف أو مصدر تختلف تبعاً لقربه وبعده وتأثيره ومشاركته في صناعة القرار القضائي، فضلاً عن دوره في حسم الدعاوى وحل النزاعات وصولاً إلى اتخاذ القرار من عدمه، وقد تارجحت نسبة المساهمات وعلى النحو الذي قاد الباحثة إلى إعطاء تقديرات وفق توصيات الباحثين في موقع الدراسة، والمتضمن في هذه

النسب يجد ان هناك تبايناً بين الاطراف المسؤولة عن التقييم ويكاد هذا التباين في المساهمات يختلف باختلاف الموقع الوظيفي اذ ان لكل مستوى وظيفي حدوداً معينة مثلما يسهم في رقد المستوى الاعلى الا انه لا يتحرق الحدود ولا يمتازها.

والجانب الاخر من جوانب التجربة تنفيذ عملية التقييم، إذ تم البدء بمقابلة الرئيس الاداري الاعلى، وبعد مناقشة وشرح مبسط لكيفية ملئ استمارة التقييم، طلبت الباحثة منه اختيار (4) قضية للتقييم من مختلف الاصناف وفيما يأتي معلومات تعريفية عن القضايا الذين تم اختيارهم للتقييم من قبل الرئيس الاداري الاعلى فضلاً عن تقييمهم من قبل مصادر اخرى للمشاركة في التقييم وكما موضح في الجدول (22).

جدول (22)

معلومات تعريفية عن القضية الذي تم تطبيق النظام المقترح عليهم

الخاضعين للتقييم	العمر	المعنوان الوظيفي	النصف	تاريخ التعيين	عدد سنوات الخدمة في القضية	عدد الدورات التدريبية للمشاركة	الراتب الحالي بدون استقطاعات
السيد (ج)	55	رئيس محكمة الاستئناف	الاول	1977	18 سنة	4 دورات	1.5 مليون دينار
السيد (ر)	52	عضو محكمة الاستئناف	الثاني	1978/3/14	17 سنة	لا يوجد	1.25 مليون دينار
السيد (ب)	37	قاضي محكمة بداءة الموحل	الثالث	1999/10/24	6 سنوات	لا يوجد	1 مليون دينار
السيد (ف)	42	قاضي محكمة احوال شخصية	الرابع	2001/11/22	5 سنوات	لا يوجد	750 الف دينار

اما فيما يخص (المشرفون العدليون) و (رئيس محكمة التمييز) لم تستطع الباحثة الحصول على تقييماتهم نظراً للظروف الامنية الصعبة التي يمر بها قطرنا العزيز ولصعوبة ومشقة السفر. لذا ارتأت الباحثة الى وضع تقييمات افتراضية كل منها لاحتساب المعادلة.

اما عن تقييمات زملاء العمل، فقد تم اختيار ثلاثة من زملاء العمل يعملون في نفس محكمة القاضي الخاضع للتقييم لكي تكون تقييماتهم اكثر موضوعية وعدالة، وذلك باحتساب متوسط تقييمات الزملاء الثلاثة وما يخص جمهور المحامين، تم اختيار ثلاثة من المحامين ممن لهم خبرة طويلة في المحاماة وخدمة في العمل القضائي لمدة لا تقل عن (20) سنة، وتم احتساب متوسط تقييمات المحامين الثلاثة وكما موضح في الجدول (23). وفيما يلي احتساب تقييمات كل من المشاركين في العملية التقييمية بالنسبة للقاضي (ح) تم احتساب المعادلة الآتية:

$$\text{درجة التقييم} = \frac{(30 \times 170) + (60 \times 169) + (70 \times 170) + (80 \times 165) + (120 \times 166)}{360}$$

360

= 167 نقطة من المجموع الكلي 200 نقطة

اما ما يخص القاضي (ر) فقد تم احتساب المعادلة كالآتي

$$\text{درجة التقييم} = \frac{(30 \times 167) + (60 \times 175) + (70 \times 168) + (80 \times 173) + (120 \times 171)}{360}$$

= 171 نقطة من المجموع الكلي 200 نقطة

وعن تقييم القاضي (ب) فقد احتسبت معادلته كالآتي:

$$\text{درجة التقييم} = \frac{(30 \times 188) + (60 \times 190) + (70 \times 184) + (80 \times 183) + (120 \times 192)}{360}$$

= 187 نقطة من 200 نقطة

## جدول (23)

## تقييمات المشاركين في عملية التقييم

المتابع	تقييم الرئيس	متوسط تقييم المشرفين المدربين	تقييم رئيس محكمة التمييز	متوسط تقييم زملاء العمل	متوسط تقييم جمهور المحامين	ت
	الاداري الاعلى	المشرفين المدربين	محكمة التمييز	زملاء العمل	جمهور المحامين	المعتمدة
1	15	14	13	15	11	الكفاءة العملية
2	15	14	13	15	12	الكفاءة الادارية
3	14	13	14	15	15	السلطة (الانضام)
4	14	13	13	12	13	المرونة في اتخاذ القرار
5	12	13	12	13	12	التفكير على افرة الجلسات
6	13	12	13	12	12	الانضام في العمل



	تقييم الرئيس	متوسط تقييم المشرفين العاديين	تقييم رئيس	متوسط تقييم زملاء العمل	متوسط تقييم جهود الجماعة
7	القدرة على عمل المرونة	10	9	11	9
8	إعلاق المهنة	8	9	10	10
9	الملائمة مع المؤسسة	8	9	10	9
10	القدرة على حل المشكلات	7	7	8	7
11	المصداقية	8	7	7	8
12	القدرة العقلية	5	5	6	6
13	قوة الشخصية	6	6	6	7
14	الدقة في العمل	5	6	5	5

		تقييم الرئيس	متوسط تقييم المشرفين المدلين	تقييم رئيس	متوسط تقييم زملاء العمل	متوسط تقييم جمهور الخامين
1	5	الشجاعة في اتخاذ القرار	5	6	5	5
1	6	الرحمة اللطيفة	5	5	5	5
1	7	مشورة زملاء العمل عند تبني قرار معين	5	4	4	4
1	8	الثقة بالنفس	5	4	4	3
1	9	عقلانية رؤية مستقبلية تجاه الاحكام القضائية	4	4	4	3
2	0	المظهر الشخصي	4	3	4	4
2	1	السلوك اللطيف	3	3	3	2

		تقييم الرئيس الابراري الاعلى	متوسط تقييم المشرفين المدللين	تقييم رئيس عكمة التمييز	متوسط تقييم زملاء العمل	متوسط تقييم جمهور المحامين
2	التقييم	2	3	3	3	3
2	الاجتماعية	3	3	3	3	3
	المجموع	166	171	173	165	162

ما عن القاضي (ف) من الصف الرابع فقد تم احتساب المعادلة كالآتي:

$$\text{درجة التقييم} = \frac{(30 \times 162) + (60 \times 169) + (70 \times 166) + (80 \times 165) + (120 \times 173)}{360}$$

= 168 نقطة من 200 نقطة

ومن نتائج التحليل تبين:

ان القاضي (ح) من الصف الاول حصل على 167 نقطة.

اما القاضي (ر) من الصف الثاني حصل على 171 نقطة.

والقاضي (ب) من الصف الثالث حصل على 187 نقطة.

اما القاضي (ف) من الصف الرابع حصل على 168 نقطة.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن القول ان هناك تفاوتاً نسبي في درجات التقييم نظراً

لحالة التعايش والتقارب في موقع العمل، فضلاً عن وجود درجة في العلاقة الشخصية

وعلى النحو الذي اسهم في بروز هذا المؤثر.

## ب- تقييم النظام المقترح بعد تجريته

تم القيام بعرض النتائج - مجموع النقاط التي حصل عليها كل قاضٍ من اجمالي المائتي نقطة - على الرئيس الاداري الاعلى ومن ثم سؤاله عما اذا كان القضاة يستحقون هذه النقاط او مقتعين بالنتيجة، فكان جوابه بالايجاب ويأنه مقتع تماماً بالنتيجة. ومن ثم تم القيام بعرض نتائج التقييم على كل قاضٍ للتعرف على النقاط التي حصل عليها من مجموع مائتي نقطة وتم سؤاله اذا كانت النتيجة مقاربة لما كان ان يتوقعه فكانت النتيجة بالايجاب ايضاً.

## ج- اختبار النظام المقترح ودعمه لقرارات الموارد البشرية

لاجل التعرف على نجاح النظام المقترح ودعمه لقرارات الموارد البشرية تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية المناسبة منها:

1- ابتداءً بالتحليل الاولي للبيانات المتعلقة بابعاد النظام ومتغيرات قرارات الموارد البشرية وتستخدم الباحثة برنامج Spss for windows للاستدلال على التكرارات والنسب المئوية والاوراط الحسائية والانحرافات المعيارية لكل بعد من ابعاد النظام ومتغيرات قرارات الموارد البشرية.

اولاً: وصف ابعاد نظام تقييم الاداء المقترح وتشخيصه والمينة نتائجها في الجدول (24) وفيما يأتي وصف لهذه الابعاد:

## 1- العلنية

تشير معطيات الجدول (24) الى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد العلنية ( $X_3 - X_1$ ) اذ تشير النسب الى ان (78.9%) من المبحوثين يتفقون على هذا البعد و (7.4%) غير متفقين على هذا البعد و (9.6%) متفقون الى حد ما وذلك بوسط حسابي (4.088) وانحراف معياري (0.8127).

وكان أكثر العوامل التي أسهمت في اغناء هذا البعد: هو تبين عملية التقييم معرفة نقاط القوة والضعف للقضاة X2، كما يوفر التقييم مبدأ المناقشة المفتوحة بين جهة التقييم والقاضي X3 وياتفاق معظم الباحثين (57.8) (48.9) على التوالي وبأوساط حسائية (4.155) (3.777) وبانحرافات معيارية (0.6380) (0.9744) وعلى التوالي أيضاً.

وينسجم ذلك مع العديد من الدراسات النظرية والعملية منها دراسة (David & Terence, 1983) التي تشير الى ان بعد العلية يقتضي اعلام الفرد بنتائج التقييم، كما له من فوائد تعود على الفرد والمنظمة على حد سواء فليس من شك ان مناقشة نتائج تقرير الاداء مع الفرد يتيح المجال له لابتداء وجهة نظره ومناقشة النتائج والاطلاع على نقاط الضعف والقوة وبحث سبل تفادي نواحي الضعف باقتراح الحاجة ببرامج تدريبية أو نقله الى وظيفة اخرى تتناسب وقدراته وتلائم وميوله ورغباته.

#### ب- المرونة

تشير نتائج الجدول (24) لبعد المرونة الى ان (X6 - X4) حصلت على اعلى نسب للتوزيعات التكرارية عند مستوى (اتفق، واتفق بشدة) اذ بلغت (78.2%) في مقابل (0.7%) (لا اتفق، لا اتفق بشدة) وبوسط حسابي (4.132) (0.6155) وهناك عاملان اسهما في ايجابية هذا البعد اولهما يتسم بقدرته على الاستجابة للمستجدات الوظيفية (تعليمات وقوانين قضائية وادارية جديدة) X4 وياتفاق (64.4%) من الباحثين والثاني يتميز بقدرته على التكيف مع أي تغيرات عتملة X5 باتفاق (64.4%) وبوسط حسابي (4.266) (4.066) على التوالي وبانحراف معياري (0.5393) (0.6536) على التوالي أيضاً مما يدل على التجانس في اجابات الباحثين.

#### ج- المشاركة

تشير معطيات الجدول (24) الى ان بعد المشاركة (X9 - X7) حصل على اعلى نسبة للتوزيعات التكرارية عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) اذ بلغت هذه النسبة (60%) من اراء الباحثين في مقابل (لا اتفق، لا اتفق بشدة) بمعدل (0.178%) وبوسط حسابي

(3.488) (0.900) وكان من أكثر العوامل التي أدت إلى إغناء هذا البعد ما يتطلب من النظام المقترح إشراك القضاة في تحديد معايير أدائهم X8 وذلك باتفاق (62.2٪) من آراء عينة الدراسة وبوسط حسابي (3.911) وانحراف معياري (0.6681)، وجاء في المرتبة الثانية من حيث المساهمة X9 يتطلب من النظام المقترح أن يعكس إمكانية التفاعل الإيجابي مع أطراف صنع القرار وذلك باتفاق (51.1٪) وبوسط حسابي (3.733) وبانحراف معياري (0.7057).

مقياس الإجابة	اتفق بشدة		اتفق		اتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪		
X1	22	48.9	19	42.2	1	2.2	3	6.7	—	—	4.333	0.8257
X2 □	13	28.9	26	57.8	6	13.3	—	—	—	—	4.155	0.6190
X3 □	10	22.2	22	48.9	6	13.3	7	15.6	—	—	3.777	0.9744
≥100	15	33.3	23	49.6	4	9.6	3	7.4	—	—	4.088	0.8127
مقياس الإجابة	اتفق بشدة		اتفق		اتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪		
X4 □	14	31.1	29	64.4	2	4.4	—	—	—	—	4.266	0.5393
X5 □	10	22.2	29	64.4	5	11.1	1	2.2	—	—	4.066	0.6536 □
X6 □	11	24.2	26	57.8	8	17.8	—	—	—	—	4.066	0.6536
≥100	12	26	28	62.2	5	11.1	0,0	0,0	—	—	4.132	0.6155
مقياس الإجابة	اتفق بشدة		اتفق		اتفق نوعاً ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪		
X7 □	4	8.9	13	28.9	7	15.6	13	28.9	8	17.8	2.822	1.284
X8 □	7	15.6	28	62.2	9	20	1	2.2	—	—	3.911	0.6681

نظام تقييم أداء الموارد البشرية

0.7507	3.733	--	--	4.4	2	31.1	14	51.1	23	13.3	6	X9□
0.900	3.488	6	3	11.8	5	22.2	10	47.4	21	12.6	6	٪100
الانحراف المباري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الاجابة الشمولية
		٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	
0.5430	3.977	--	--	--	--	15.6	7	71.1	32	13.3	6	X10□
0.5318	3.888	--	--	--	--	20	9	71.1	32	8.9	4	X11□
0.5799	3.933	--	--	--	--	20	9	66.7	30	13.3	6	X12□
0.5515	3.9326	--	--	--	--	18.5	8	69.6	32	11.9	5	٪100
الانحراف المباري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الاجابة الوضوح
		٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	
0.5886	4.288	--	--	--	--	6.7	3	57.8	26	35.6	16□	X13□
0.6356	4.222	--	--	2.2	1	4.4	2	62.2	28	31.1	14	X14□
0.5877	4.200	--	--	2.2	1	2.2	1	68.9	31	26.7	12	X15□
0.6039	4.236	--	--	1.4	1	4.5	2	63	28	31.1	14	٪100
الانحراف المباري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الاجابة مدة التقييم
		٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	
0.5436	4.377	--	--	--	--	2.2	1	57.8	26	40	18	X16□
0.5289	4.355	--	--	--	--	2.2	1	60	27	37.8	17	X17□
0.4954	4.266	--	--	--	--	2.2	1	68.9	31	28.9	13	X18□
0.522	4.33	--	--	--	--	2.2	1	62	28	35	16	٪100

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الاجابة المرجعية
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
0.6396	4.333	--	--	--	--	8,9	4	48,9	22	42,2	19	X19□
0.6332	4.311	--	--	--	--	8,9	4	51,1	23	40	18	X20□
0.7198	4.266	--	--	2,2	1	8,9	4	48,9	22	40	18	X21□
0.6642	4.303	--	--	0,7	1	8,9	4	49,6	22	40,8	18	2100
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الاجابة المرجعية
		العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
0.6332	3.911	--	--	2,2	1	17,8	8	66,7	30	13,3	6	X22□
0.6211	3.977	--	--	2,2	1	13,3	6	68,9	31	15,6	7	X23□
0.5173	3.777	--	--	2,2	1	20	9	75,6	34	2,2	1	X24□
0.5905	3.888	--	--	2,2	1	17	8	70,5	31	10,3	5	2100

جدول (24)

التوزيعات التكرارية والاساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد نظام تقييم الاداء ويلتقي هذا مع دراسة (حنا، 2002) في ان المشاركة تلعب دوراً مهماً إذ كلما زاد عدد المشاركين من القضاة في تصميم النظام وتقييم الاداء كلما تحقق الرخاء الوظيفي وكلما زاد التزامهم بالمعايير وقبولهم لها، إذ ينبغي اشراكهم بقدر الامكان في اقتراح المعايير واساليب القياس لكسب تعاونهم والتزامهم بتطبيق النظام.

## د- الشمولية

تعكس معطيات الجدول (24) وجود اتفاق بين اراء المبحوثين بشأن عوامل هذا البعد (81.5%) تدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.932) وبدلالة الانحراف المعياري



(0.5515) في مقابل (18.5٪) من آراء الباحثين مستوى (اتفق نوعاً ما) اما مستوى (لا اتفق ولا اتفق بشدة) لم توجد في أي نسبة تذكر، وكان من أكثر العوامل المؤثرة في هذا البعد هو مراعاة النظام المقترح وتوفر شمولية المعلومات الخاصة بالأداء القضائي X10 إذ جاء باتفاق (71.1٪) وبدلالة الوسط الحسابي (3.977) والانحراف المعياري البالغ (54.30) وجاء في المرتبة الثانية من حيث المساهمة X11 يراعي النظام المقترح كافة العناصر التي تعالج مسألة الأداء القضائي وذلك باتفاق (71.1٪) وبوسط حسابي (3.888) وبانحراف معياري (0.5318) وهذا يدل على أن توفر الشمولية في النظام المقترح يتطلب أخذ كافة العوامل والعناصر ذات العلاقة في عين الاعتبار ومنها تحديد الأهداف، تحديد المعايير، تحديد أساليب القياس الذي تبنى عليه المنظمة (مجتمع الدراسة).

#### هـ - الوضوح

توضح النتائج في الجدول (24) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل البعد (X15 - X13)، إذ تشير النسب إلى أن (94.1٪) من آراء الباحثين متفقة مع عوامل هذا البعد في مقابل (1.4٪) من آراء الباحثين (لا اتفق، لا اتفق بشدة) وذلك بوسط حسابي (4.200) وانحراف معياري (0.6039) ولعل أفضل العوامل التي أسهمت في الارتفاع النسبي لهذا المتغير هو: تحديد الهدف الأساس من عملية التقييم X15، ووضع أهداف واضحة ومحددة وذات صلة بالمواقع الوظيفية X14، وباتفاقات (68.9٪)، (62.2٪) على التوالي وبأوساط حسابية (4.200) (4.222) على التوالي وبانحرافات معيارية قدرها (0.5877) (0.6356) على التوالي أيضاً وهذه النتائج تؤكد على أهمية الوضوح في النظام المقترح بوصفه أحد الأبعاد التي تساعد على فهم تصميم النظام.

#### و- مدة التقييم

تشير معطيات جدول (24) إلى أن بعد مدة التقييم (X16 - X18) إلى وجود اتفاق إيجابي بين آراء الباحثين بشأن عوامل هذا البعد (97.8٪) واتفاق نوعاً ما بنسبة

(2.2٪) تدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.322) وبانحراف معياري (0.5226) وهناك عاملان اسهما في ايجابية هذا التغير اولهما: يتطلب من النظام المقترح توفر معلومات عن نتائج التقييم في الوقت المناسب X18 ونسبة (68.9٪) والثاني يتمكن القضاة في المجال القضائي من معرفة نتائج ادائهم على مدار السنة X17 بنسبة (60٪) وبوسط حسابي (4.355) (4.377) على التوالي وبانحراف معياري (0.5289) (0.5436) على التوالي ايضاً وينسجم ذلك مع العديد من البحوث والدراسات منها دراسة كل من (Milkovich & Boudreau, 1994) (Torrington, et al., 2002) اذ ان التقنيات المتكررة قد تحسن دقة التقييم وذلك بسبب زيادة الموثوقية في ربط التقييم ببعض الحالات او الحوادث المهمة، فضلاً عن استقراء اراء وردود فعل القضاة تجاه النظام لمعرفة نقاط الضعف والقوة وسبل تحسين الاداء.

#### ز- الموضوعية

تمكس معطيات الجدول (24) الى ان بعد الموضوعية من (X21 - X19) يشير الى وجود اتفاق بنسبة عالية بين الباحثين بشأن عوامل هذا البعد (90.4٪) تدعمه قيمة الوسط الحسابي (4.303) وبدلالة الانحراف المعياري (0.6642) في مقابل (0.7٪) من اراء الباحثين بمستوى (لا اتفق ولا اتفق بشدة) اما ما نسبته (8.4٪) فقد اتفقت على نوعاً ما، وكان من اكثر العوامل المؤثرة في هذا البعد: يؤمن النظام المقترح الموضوعية وعدم التحيز X20 اذ جاء باتفاق (51.1٪) وبدلالة الوسط الحسابي (4.311) والانحراف المعياري البالغ (0.6332) ويلتفي هذا التحليل مع ما جاء به (Byars & Rne, 1991) من ان هذا البعد له اهمية في تحقيق العدالة ويكون بعيداً عن التأثيرات الشخصية والخارجية.

#### ي- المعلومات الراجعة

يتضح من نسب الجدول (24) ارتفاع هذا البعد، اذ بلغت نسبة اتفاق الباحثين مع هذا البعد (80.8٪) وهذا يشير الى اهمية المعلومات الراجعة في تنفيذ النظام

بمعلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات السليمة في مقابل (2.2/%) وذلك لعدم الاتفاق وتدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.888) والانحراف المعياري (0.5905) وكان من أبرز العوامل التي اسهمت في اغناء هذا البعد هو: يوفر النظام المقترح ردود فعل متبينة تجاه نتائج التقييم من قبل القضاة X24 وياتفاق (75.6) ويوسط حسابي (3.77) والانحراف معياري (0.51) وجاءت بقية العوامل الاخرى المتعلقة بهذا البعد بمساهمات متجانسة من اجابات الباحثين وهذا يشير الى ان للمعلومات الراجعة اهمية في تطوير النظام. ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات قرارات الموارد البشرية وفقاً لما اسفرت عنه نتائج الاستبانة، اذ يركز مضمونه على وصف هذه المتغيرات وطبيعتها من وجهة نظر القضاة مجتمع الدراسة وفيما يأتي وصف لهذه المتغيرات وكما موضح في جدول (25).

#### أ- تخطيط الموارد البشرية

يوضح الجدول (25) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات تخطيط الموارد البشرية (X25 - X27) اذ تشير معطيات الجدول الى اتفاق (79.2/%) من الباحثين مع عوامل هذا المتغير في مقابل عدم اتفاق (0.7/%) من الباحثين مع هذا المتغير فقد بلغت قيم الوسط الحسابي (3.99) والانحراف المعياري (0.51)، ولعل افضل العوامل التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو: امكانية معرفة المتوفر حالياً من القضاة X26 ويدعم النظام المقترح عملية تخطيط ادق لجرد الموارد البشرية X27 وياتفاق متجانس (77.8) لكلاهما وبأوساط حساية (4.00) (3.97) على التوالي وانحرافات معيارية (0.47) (0.54) على التوالي ايضاً، وهذا يشير الى اهمية هذا المتغير بعوامله وذلك لما له دور كبير على مستوى الفرد والمنظمة مجتمع الدراسة.

## جدول (25)

التوزيعات التكرارية والاورساط الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات الموارد البشرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الاجابة
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0,5222	4,000	--	--	--	--	13,3	6	73,4	33	13,3	6	X25□
0,4767	4,000	--	--	--	--	11,1	5	77,8	35	11,1	5	X26□
0,5430	3,977	--	--	2,2	1	8,9	4	77,8	35	11,1	5	X27□
0,5139	3,992	--	--	0,7	1	11,1	5	76,3	34	11,9	5	Y100
0,6030	4,000	--	--	--	--	17,8	8	64,4	29	17,8	8	X28□
0,7472	5,177	--	--	2,2	1	11,1	5	62,2	28	24,4	11	X29□
0,4746	4,044	--	--	2,2	1	8,9	4	77,8	35	13,3	6	X30□
0,6082	4,407	--	--	2,2	1	11,1	5	68,1	31	17,8	8	Y100
0,8864	3,822	2,2	1	2,2	1	28,9	13	44,4	20	22,2	10	X31□
0,7056	3,844	--	--	2,2	1	26,7	12	55,6	25	15,6	7	X32□
0,6113	3,888	--	--	2,2	1	17,8	8	68,8	31	11,2	5	X33□
0,7344	3,851	0,7	1	2,2	1	24,5	11	56,3	25	16,3	7	Y100
0,5799	4,066	--	--	--	--	13,3	6	66,7	30	20	9	X34□
0,5393	4,066	--	--	--	--	11,1	5	71,1	32	17,8	8	X35□
0,7071	4,000	--	--	6,7	3	4,4	2	71,1	32	17,8	8	X36□
0,6087	4,044	--	--	2,2	1	9,6	5	69,7	31	18,5	8	Y100
1,732	2,377	20	9	35,6	16	31,1	14	13,3	6	--	--	X37□

		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة		
		20	9	40	18	33.3	15	4.4	2	2.2	1	
1.343	2.222	20	9	40	18	33.3	15	4.4	2	2.2	1	X38□
1.421	2.288	20	9	46.7	21	17.8	8	15.5	7	—	—	X39□
1.498	2.295	20	9	40.8	18	27.5	12	11	5	0.7	1	Z100
0.7673	3.844			11.1	5	4.4	2	73.3	33	11.1	5	X40□
0.6960	4.444	2.2	1	11.1	5	24.4	11	51.1	23	11.1	5	X41□
0.9629	3.600			17.8	8	20	9	46.7	21	15.6	7	X42□
0.8087	3.962	0.7	1	13.3	6	16.3	7	57	25	12.7	6	Z100
0.6681	3.911	—	—	—	—	26.7	12	55.6	25	17.8	8	X43□
0.6474	3.888	—	—	—	—	26.7	12	57.8	26	15.6	7	X44□
0.6013	3.844	—	—	—	—	26.7	12	62.2	28	11.1	5	X45□
0.6389	3.881	—	—	—	—	26.7	12	58.5	26	14.8	7	Z100

## ب- التوظيف

توضح نتائج هذا المتغير ارتفاع نسبة العوامل المكونة له التي اسهمت في اغناؤه اذ بلغ معدل الاتفاق على هذا المتغير (86.6%) من اراء الباحثين في مقابل (01.4%) وذلك لعدم اتفاق الباحثين وهي نسبة قليلة جداً مقارنة بالاتفاق تدعمه قيمة الوسط الحسابي (4.40) والانحراف المعياري (0.60) وكان من ابرز العوامل التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو: امكانية تحديد المواصفات في اختيار وتعيين القضاة للعمل في المجال القضائي X30 ويوفر النظام المقترح المعلومات الكافية من المصادر الداخلية والخارجية للحصول على افضل القضاة لشغل الوظائف الشاغرة X28 ويتوافق (77.8%) / (64.4%) على التوالي وبأوساط حساية (4.04) (4.00) على التوالي وبانحرافات معيارية (0.47) (0.60) على التوالي ايضاً اما العامل الاخر X29 فكانت نسبته قرية ايضاً باتفاق

(62.2٪) في تحديد هذا المتغير وهذا يشير الى اهمية التوظيف كاحد قرارات الموارد البشرية.

### ج- التدريب والتطوير

تفصح نتائج الجدول (25) ان (72.6٪) من اجابات القضاة عينة الدراسة تشير الى اعتماد قرارات التدريب والتطوير على المعلومات التي يوفرها النظام المقترح بينما تشير النسبة (2.9٪) من اجابات القضاة الى ضعف اعتماد هذه القرارات على المعلومات التي يوفرها النظام وقد جاء ذلك بوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.73) ولقد كان من بين اهم العوامل التي اسهمت في اغناء هذا المتغير X33 وهو: يحدد النظام المقترح الاحتياجات التدريبية من القضاة ونوع التدريب المطلوب داخل المنظمة او خارجها X32 وباتفاق (68.9٪) (55.6٪) على التوالي وبواسط حسابية (3.88) (3.84) على التوالي وبانحرافات معيارية (0.61) (0.70) على التوالي ايضاً.

بناءً على ما تقدم تبين ان القضاة (يجمع الدراسة) يعطي اهمية كبيرة لقرار التدريب والتطوير لما له من دور في زيادة مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في العمل.

### د- الترقية والترقية

تشير النتائج الخاصة بالجدول (25) الى ايجابية اراء القضاة بشأن هذا المتغير اذ بلغ معدل مساهمة عوامل هذا المتغير اجمالاً عند مستوى (اتفق، اتفق بشدة) (82.2٪) من اراء القضاة في مقابل (2.2٪) مستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة) وما يدعم هاتين القيمتين قيمتي الوسط الحسابي والانحراف المعياري اللتين بلغتا (4.04) و (0.60) على التوالي.

وابرز العوامل التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو: يساهم النظام المقترح في توفير معلومات لترقية القاضي واعطائه العلاوة السنوية (X35) وتأمين التوافق بين متطلبات العمل القضائي ومستلزمات الترقية (X36) وقد جاءت اراء القضاة متفقة مع هذا المتغير بنسب متساوية وهي (71.1٪) مما يدعم هذه النسب المتساوية في الوسط الحسابي والتي بلغت (4.06) (4.00) وكانت الانحرافات المعيارية لها (0.53) (0.70) مما يشير الى تجانس

في اجابات المبحوثين وهذا يرجع الى ان قرار الترقية والترقية يعتمد على نتائج تقييم الاداء.

### هـ- التعويض

تشير معطيات الجدول (25) الى عدم وجود اتفاق بين اراء القضاة بشأن عوامل هذا المتغير (X37 - X39) بنسبة (60.8٪) بمستوى (لا اتفق، لا اتفق بشدة) في مقابل (11.7٪) مستوى (اتفق، اتفق بشدة) تدعمه قيمة الوسط الحسابي (2.29) وبانحراف معياري (1.49) وبرزت العوامل التي لم تسهم في دعم هذا المتغير هو: تقديم الحوافز المادية والمنعوية التي تضمن الابقاء على القضاة الكفوئين X39 وتحديد انواع المكافآت التي يستحقها القضاة المتميزون X38 وقد جاءت بنسبة (46.7٪) (40٪) على التوالي تدعمها قيمة الوسط الحسابي البالغ (2.28) (2.22) على التوالي وبانحراف معياري (1.42) (1.34) وهذا يشير الى ان قرار التعويضات (الراتب، الحوافز، المكافآت) لا يعتمد على نتائج تقييم الاداء فضلاً عن ان التعويضات من الحوافز والمكافآت لا تطبق في رئاسة محكمة استئناف بنوري.

### و- النقل وانتهاء الخدمة

تشير نتائج الجدول (25) الى ان عوامل متغير النقل وانتهاء الخدمة (X40 - X42) حصلت على اعلى نسبة التوزيعات التكرارية عند مستوى (اتفق واتفق بشدة) إذ بلغت (69.7٪) في مقابل (14٪) عند مستوى (لا اتفق، ولا اتفق بشدة) وبوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.80) وكان من اكثر العوامل التي اسهمت في اغناءها المتغير هو: يمثل النظام المقترح مدخلاً لنقل القاضي من موقع وظيفي الى اخر X40 وذلك باتفاق (73.3٪) من اراء القضاة وبوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.76) وجاء في المرتبة الثانية من حيث المساهمة X41 متضاداً لاحتمالية انتهاء خدمته (3.60) وانحراف معياري (0.96) وهذا يشير الى ان قرار النقل وانتهاء الخدمة يركز على نتائج تقييم الاداء.

## ز- صيانة الموارد البشرية

يوضح الجدول (25) ان متغير صيانة الموارد البشرية (X43 - X45) حصل على اعلى نسبة للتوزيعات التكرارية عند مستوى (اتفق، اتفق بشدة) اذ بلغت هذه النسبة (73.3٪) من اراء القضاة في مقابل (اتفق نوعاً ما) بنسبة (26.7٪) اما اجابة (لا اتفق ولا اتفق بشدة) لم تسجل أي نسبة تذكر وجاء ذلك بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.63) وكان من اكثر العوامل التي ادت الى اغناء هذا المتغير هو: ظروف العمل الواجب تأمينها للقضاة في المحكمة X45 وذلك باتفاق (62.2٪) من اراء عينة الدراسة وبوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.63) وجاء في المرتبة الثانية من حيث المساهمة X44: يدعم النظام المقترح فرص تقديم الخدمة التي تحتاجها القضاة اثناء عملهم وبوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.60) وهذا يشير الى ان القضاة بحاجة الى صيانتهم وتوفير الخدمات الضرورية التي يحتاجها كل قاضٍ.

## 2- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

طبقاً للنتائج التي اظهرها التحليل الاولي عن طريق التوزيع التكراري والنسب المتوية لتشخيص المتغيرات ويهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وقوتها تم اختبارها باستخدام معامل الارتباط البسيط واستخدام T distribution لاختبار معنوية الارتباط وكما يأتي:

## - العلاقة بين ابعاد نظام تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية

تعنى هذه الفقرة بتحليل علاقات الارتباط بين ابعاد نظام تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية، باستخدام الارتباط المتعدد والبسيط وكالآتي.

تشير معطيات الجدول (26) الى نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد نظام تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية وعلى المستوى العام للقضاة (مجتمع الدراسة)، اذ تؤثر وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة (للمؤشر الكلي) بين متغيرات قرارات الموارد البشرية مجمعة وابعاد نظام تقييم الاداء جميعاً وتراوحت قيم الارتباط بين اقل قيمة (0.32) واعلى قيمة (0.51) ويتضح من علاقات الارتباط البسيط كذلك وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد نظام تقييم الاداء ومتغيرات قرارات الموارد البشرية، عدا



ظهور علاقات لا تبدو بدلالة معنوية بين العنلية وتخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض، النقل وانتهاء الخدمة، صيانة الموارد البشرية).

وهذا يشير إلى أن القاضي من حقه معرفة نتائج تقييمه ورأي المنظمة في مستوى أدائه وهذا لا ينمكس على القرارات الخاصة به ماعدا قرار الترقية والترقية اذ بلغ معامل الارتباط (0.29) وهي علاقة معنوية موجبة أي كلما زادت معرفة القاضي بنتاج تقييمه كلما أدى إلى تحسين أدائه ورفع مستواه العلمي وبالتالي حصوله على الترقية أو الترفيع.

### الجدول (26)

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات نظام تقييم الاداء المقترح وقرارات الموارد البشرية

متغيرات نظام تقييم الاداء قرارات الموارد البشرية	العنلية	المرددة	المشاركة	الصلوية	الوضوح	مدة التقييم	المرفوعة	المعلومات	المؤشر الكلي
تخطيط الموارد البشرية	0.171	0.287	0.556	0.397	0.478	0.418	0.364	0.571	0.442
الترفيع	0.194	0.241	0.624	0.571	0.301	0.445	0.523	0.363	0.515
التدريب والتطوير	0.201	0.347	0.512	0.596	0.217	0.317	0.384	0.281	0.326
الترقية والترقية	0.0295	0.387	0.482	0.331	0.524	0.474	0.455	0.263	0.423
التعويض	0.191	0.0237	0.564	0.528	0.172	0.231	0.136	0.332	0.366
النقل وانتهاء الخدمة	0.147	0.374	0.393	0.19	0.347	0.268	0.182	0.374	0.352
صيانة الموارد البشرية	0.161	0.489	0.573	0.44	0.377	0.317	0.334	0.272	0.387

$$p^* \leq 0.05 \quad N = 45$$

درجتي الحرية (8.36)

ما تين من الجدول (26) وجود علاقات معنوية بين المرونة وقرارات الموارد البشرية ماعدا قرار التوظيف إذ ظهرت علاقة غير معنوية قيمتها (0.24) وهذا يشير الى انه مهما كان النظام مرنا وله القدرة على التكيف مع القرارات الاخرى الا انه لا يرتبط مع تعقيد اجراءات التوظيف ومن متابعة نتائج الانحدار البسيط يتضح وجود علاقات ارتباط معنوية بين المشاركة وكل من قرارات الموارد البشرية مجتمعة وبمعاملات ارتباط تراوحت بين (0.39) و (0.62) واظهرت هذه العلاقة ان مشاركة القضاة في تحديد معايير الاداء وفي عملية التقييم يساعد على اتخاذ قرارات سليمة.

في حين يشير الجدول (26) ايضاً الى وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين بعد الشمولية وقرارات الموارد البشرية ماعدا قرار النقل وانتهاء الخدمة اذ بلغ معامل الارتباط (0.19) وهذا يشير الى ان شمولية النظام لكافة العناصر الرئيسية ذات العلاقة بالتقييم لا يتاثر بقرار النقل وانتهاء الخدمة.

كما تين من الجدول (26) ان هناك علاقات ارتباط معنوية بين بعد الوضوح وقرارات الموارد البشرية ماعدا وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين قرار التدريب والتطوير والتعويض وقد بلغت معامل الارتباط لهما على التوالي (0.21) (0.71) وهذا يشير الى ان الوضوح في نظام تقييم الاداء او عدم الوضوح لا يتاثر بقرار التدريب والتطوير وقرار التعويض.

ويتضح من الجدول (26) ايضاً ان هناك علاقات ارتباط معنوية بين مدة التقييم وبين قرارات ادارة الموارد البشرية ماعدا قرار التعويض وهذا يشير الى تاكيد القضاة على مدة التقييم ويجب ان تكون دورية مما يساعد على اتخاذ قرارات صائبة، اما قرار التعويض ظهرت معه علاقة غير معنوية بلغت قيمة الارتباط (0.23) أي ان مدة التقييم لا تؤثر على قرار التعويض.

ومن نتائج الجدول (26) اتضح ان هناك علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين بعد الموضوعية وقرارات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، الترقية والترفع، صيانة الموارد البشرية) وبلغت معامل الارتباط على التوالي

(0.36) (0.52) (0.38) (0.45) (0.31) وهذا يشير إلى أنه كلما كانت أهداف النظام واضحة ومعدة أدى إلى اتخاذ قرارات سليمة ماعدا قرار التعويض وقرار النقل وانهاء الخدمة كانت العلاقة غير معنوية وبلغت معامل الارتباط (0.13) (0.18) وهذا يدل على أن التعويض كتحديد الرواتب والمكافآت والحوافز وكذلك النقل وانهاء الخدمة ليس لها علاقة بوضوح الاهداف فالعلاقة ضعيفة.

كما تؤثر نتائج الجدول (26) وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين بعد المعلومات الراجعة وقرارات الموارد البشرية (التخطيط للموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض، الترقية والترقية، النقل وانهاء الخدمة، صيانة الموارد البشرية) وقد بلغت معامل الارتباط على التوالي (0.57) (0.36) (0.28) (0.33) (0.26) (0.33) (0.27) وهذا يشير إلى أن المعلومات الراجعة لها أهمية كبيرة في تنفيذ النظام مما ينعكس على اتخاذ القرارات الصائبة.

وتأسيساً على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط بين ابعاد ونظام تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية وما أسفرت عنه نتائج الاختبار يشير إلى دعم النظام المقترح إلى قرارات الموارد البشرية.

### 3- علاقات التأثير بين ابعاد نظام تقييم الاداء المقترح وقرارات الموارد البشرية

لاختبار نجاح النظام المقترح ودعمه لقرارات الموارد البشرية تم اختيار علاقات التأثير عن طريق تحليل الانحدار المتعدد، يتضح من معطيات الجدول (27) وجود تأثير معنوي لعوامل نظام تقييم الاداء مجتمعة في قرارات الموارد البشرية، إذ تؤثر العوامل معنوياً في تخطيط الموارد البشرية ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة (3.45) التي هي اكبر من قيمتها الجدولية ودرجة حرية 8.36 ويستدل من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )<sup>(\*)</sup> على أن (0.39) من التباين في قدرة المبحوثين على التكيف مع المتغير في هذه العوامل يتطلب من الرئيس الاداري الاعلى امتلاك خصائص ومهارات لممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية

(\*) معامل التحديد يشير إلى مقدار التباين في المتغير المعتمد بسبب تأثيرات المتغيرات المستقلة.

ومن متابعة معاملات B<sup>(\*)</sup> واختبار (t) لما تبين أن أعلى اسهام في هذا التأثير يتركز في بعدي المعلومات الراجعة والوضوح (0.67) (0.65) وعلى التوالي وبدلالة t المحسوبة التي بلغت (4.02) (3.81) وهي قيم معنوية مما يدل على ادراك القضاة لاهمية المعلومات الراجعة والوضوح في عملية تخطيط الموارد البشرية.

## الجدول (27)

تأثير نظام تقييم الاداء المقترح في قرارات الموارد اشرية

المرئيل للحدقة المرئيل للمصدا	المطبة	الزربة	للشركة	الشركة	الفرسخ	مئة القيم	الزخرفة	المطومات الراجعة	2	F	F الجزئية
B1□	B2□	B3□	B4□	B5□	B6□	B7□	B8□	B9□	B10□	B11□	B12□
الطبة للزفره اشرية	0.084 (0.28)	0.0196 (0.96)	0.578 (2.40)°	0.267 (1.63)	0.651 (3.81)°	0.428 (2.35)°	0.453 (2.40)°	0.670 (4.02)°	0.39	3.45 °	2.25
الزربة	0.019 (0.06)	0.208 (1.00)	0.401 (1.64) °	0.248 (1.49)	0.004 (0.03)	0.262 (1.42)	0.378 (1.97)°	0.281 (1.66)	0.60	8.06 °	2.25
الفرسخ والفرسخ	0.068 (0.33)	0.208 (1.56)	0.45 (2.41)°	0.366 (3.41)°	0.016 (0.15)	0.086 (0.72)	0.551 (1.62)°	0.0695 (1.92)°	0.56	6.81 °	2.25
الفرسخ	0.0238 (0.98)	0.164 (1.00)	0.329 (1.66)°	0.142 (1.07)	0.463 (3.35)°	0.205 (1.39)	0.264 (1.72)	0.442 (2.54)°	0.56	6.88 °	2.25
الزربة والفرسخ	0.0103 (0.31)	0.512 (2.22)°	0.231 (0.85)	0.336 (1.82)°	0.810 (4.20)°	0.466 (2.27)°	0.752 (3.33)°	0.248 (1.32)	0.40	3.55 °	2.25
الفرسخ والفرسخ	0.021 (0.02)	0.132	0.117	0.053	0.167	0.419	0.372	0.682	0.52	6.76 °	2.25

(\*) تعبر عن مقدار التغير الحاصل في التغير المعتمد نسبة إلى التغير الحاصل في التغير المستقل بمقدار وحدة واحدة.

المرسل للخدمة المرسل للخدمة	الطاقة	القرية	المشاركة	التحصيل	الوديع	مذا القيم	الموضوعة	المعلومات الراجعة	2	F	F
المرسل للخدمة	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	المرسل	المرسل
	(0.10)	(0.90)	(0.68)	(0.46)	1.37	(2.25)	(1.82)	(3.52)			
سهولة الموارد البشرية	0.002	0.522	0.307	0.450	0.031	0.014	0.580	0.114	0.41	3.79	2.25
	(0.01)	(2.83)	(1.62)	(2.32)	0.20	(0.09)	(2.94)	(0.77)			

$$p^* \leq 0.05 \quad N = 45$$

درجتي الحرية (8.36)

كما تؤثر ابعاد نظام تقييم الاداء في التوظيف وتدعم ذلك قيمة F المحسوبة (8.06) وهي اعلى من قيمتها الجدولية، ويفسر تبانها قيمة معامل التحديد  $R^2$  جزئياً بمقدار (0.60) ويستدل من معاملات واختبار t لها على ان اعلى تأثير لابعاد نظام تقييم الاداء في قرار التوظيف يتركز في بعدي المشاركة والموضوعة وباسهام قدره (0.40) (0.37) على التوالي وبدلالة t المحسوبة (1.64) (1.97) التي هي قيم معنوية وتعكس هذه النتيجة قدرة القضاة على تحديد اثر المشاركة والوضوح في قرار التوظيف.

كما تشير نتائج الانحدار المتعدد التي اوضحها الجدول (27) الى وجود تأثير معنوي لابعاد نظام تقييم الاداء مجتمعة في قرارات الموارد البشرية اذ ظهر وجود تأثير معنوي لابعاد نظام تقييم الاداء في التدريب والتطوير تدعّمه قيمة F المحسوبة (6.81) وهي اكبر من قيمتها الجدولية ويدرّجتي حرية (8.36) ويستدل من قيمة معامل التحديد  $R^2$  على ان (0.56) من التباين في قدرة القضاة على إدراك عملية التدريب والتطوير يفسرها ابعاد نظام تقييم الاداء ومن متابعة معاملات B واختبار (t) لها تبين ان اعلى اسهام في هذا التأثير يتركز في بعدي المعلومات الراجعة والموضوعة ونسبة (0.69) (0.55) وبلغت قيمة t المحسوبة (3.92) (1.62) على التوالي، وهما قيمتان معنويتان ايضاً، كما اشترت نتائج الانحدار المتعدد ومن الجدول (27) تأثير ابعاد نظام تقييم الاداء معنوياً في قدرة الباحثين على تحديد الترقية والترقيع ويعود (0.40) من تبان ذلك التأثير الى ابعاد نظام

تقييم الاداء وذلك بدلالة قيمة  $R^2$  ويتضح من متابعة معاملات B واختبار t لما ان اعلى تأثير لهذه الابعاد هي في ابعاد الوضوح والموضوعية والمرونة وبمقدار (0.81) (0.75) (0.51) على التوالي وبلغت قيمة t المحسوبة لهما (4.20) (3.53) (2.22) على التوالي هي قيم معنوية. وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Barbara, Townley, 1999: 297) كما ان هناك وجود تأثير معنوي لابعاد نظام تقييم الاداء في التعويض تدعّمه قيمة F المحسوبة (6.88) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وتدل قيمة معامل التحديد  $R^2$  على ان (0.56) من قدرة القضاة على تحديد التعويضات يفسره ابعاد نظام تقييم الاداء ويتضح من متابعة معاملات B واختبار t لما ان اعلى تأثير لتلك الابعاد يعود الى بعدي الوضوح والمعلومات الراجعة وقد تمّ تشخيصها وبمعدل (0.46) (0.44) على التوالي وهما قيمتان معنويتان، كما ان هناك وجود تأثير معنوي لابعاد نظام تقييم الاداء في النقل وانتهاء الخدمة تدعّمه قيمة F المحسوبة (0.55) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وتدل قيمة معامل التحديد  $R^2$  على ان (0.52) من التباين في قدرة الباحثين على تحديد النقل وانتهاء الخدمة يفسرها ابعاد نظام تقييم الاداء، ويتضح من معاملات B واختبار t لما ان اعلى معدل تأثير كان للمعلومات الراجعة ونسبة (0.66) وهي قيمة معنوية، اما عن تأثير ابعاد نظام تقييم الاداء في صيانة الموارد البشرية فان نتائج التحليل تشير الى وجود تأثير معنوي يدعّمه قيمة F المحسوبة (3.79) وهي اكبر من قيمتها الجدولية ويستدل من معامل التحديد  $R^2$  ان (0.41) من التباين في تبني صيانة الموارد البشرية تفسره ابعاد نظام تقييم الاداء ومن متابعة معاملات B واختبار t لما يتضح ان اعلى اسهام في التأثير كان لبعاد الموضوعية والمرونة اذ بلغ كل منهما على التوالي (0.58) (0.52) وبلغت قيمة t المحسوبة على التوالي ايضاً (2.24) (2.85) وهي قيمتان معنويتان لانهما اكبر من قيمتها الجدولية وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Flippo, 1966) و (عباس، 2004) ان لابعاد نظام تقييم الاداء تأثير في صيان الموارد البشرية.

موجب ما تقدم من نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين ابعاد نظام تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية، يتضح ان نظام تقييم الاداء المقترح ينعكس في قرارات الموارد البشرية.





## الغاية

قادت النظرية والميدانية الى اقدم الى اعتماد على توجهات الدراسة ويكشف عن طبيعة اهدافها وسبل مرايها وقد تمحورت تلك فيما يأتي:

1- ضرورة اعتماد النظام المقترح الذي توصلت الدراسة الى بنائه، لما يحتويه من ابعاد وخصائص منطقية وعادلة ومبينة على اسس علمية ورغبات (القضاة) المستفيدين من عملية التقييم بما ينعكس على قدراتهم الخاصة بهم.

2- تقييم النظام المقترح بعد مدة قليلة من استخدامه للتأكد من صحة وموثوقية هذا النظام وبما يتلائم مع اصدار القوانين والتشريعات القضائية اللازمة.

3- اعادة النظر في تحديد المعايير الخاصة بتقييم الاداء وعلى نحو يتماشى مع توجهات كل منظمة بعيداً عن التكرار والعمومية، لأن ما تعتمد عليه منظمة قد لا يمكن تبنيه في منظمة اخرى، اذ ان المنظمة القضائية كفيلة باعتماد المعايير التي تناسب وطبيعة مهامها وادوارها الريادية وعلى نحو دوري وبما يؤمن جوانب العدالة بكل ابعادها وفي الوقت نفسه يرسى طموحاتها.

4- محاولة الاستفادة من نظم التقييم الاخرى الحديثة وخاصة الموضوعية منها وتوظيفها في عملية تقييم الاداء وبما يقضي الى تقديم برنامج شامل عنها لكافة الافراد العاملين في المنظمة سعياً لتقوية ودعم هذا النظام.

5- خلق القناعة التامة لدى القيادات القضائية لتبني استراتيجية واضحة لتقييم الاداء وعلى نحو دوري ومستمر بما يكشف عن الانحرافات ومكامن الضعف وفي الوقت نفسه يمثل نقطة دفع تجاه تحسين الاداء.

6- توظيف نتائج تقييم الاداء القضائي في دعم قرارات الموارد البشرية من خلال:

أ- الاعتماد على المصادر الداخلية في تعيين القضاة في الوظائف المختلفة وفق نتائج تقييمهم.

ب- زيادة الاهتمام بتدريب القضاة وتطويرهم وتنمية مهاراتهم من خلال التركيز على نوعية البرامج التدريبية المقدمة لهم وفقاً لنتائج التقييم.

ج- اقرار مبدأ التعويض المالي للأفراد العاملين في السلك القضائي سعياً لسد الثغرات بغية خلق القناعة التامة بالمرودات التي يحصلون عليها وبما يسهم في اشباع الحاجات ويذات الحال اقرار مبدأ الامتيازات وتأمين الحصانات.

د- اقرار مبدأ التخصص القضائي وعلى نحو يدعم امكانيات وتجارب القاضي في ميدان تخصصه، دون تشتت لجهوده بالنقل من محكمة التحقيق الى البداة ومن ثم إلى محكمة الاحوال الشخصية، الا ان ذلك لا يعني غياب التفاعل بين تلك التخصصات.

هـ- ضرورة اعتماد معايير موضوعية في مجال ترقية القضاة وعلى نحو يؤمن العدالة بينهم فضلاً عن محاولة التخفيف عن مطالبهم باعداد بحوث تعتمد كاساس في الترقية، اذ من الافضل إلحاقهم بدورات تأهيلية في مجال تخصصهم.

و- وضع معايير لصيانة الموارد البشرية للمحافظة على القدرات والمهارات والخبرات لضمان فاعلية المنظمة، وبما يمكن من توافر قضاة لديهم القدرة على اداء الاعمال اللازمة والرغبة فيها لتحقيق العدل.

7- من الضروري ان تهتم المنظمة المبحوثة باستخدام تقنيات حديثة كمنظم المعلومات بما ينسجم وتطورات تكنولوجيا المعلوماتية والاتصالات والبرمجيات بهدف اعتماد هذه التطبيقات في دعم النظام المقترح.

8- تكليف القضاة باعمال تتناسب مع طبيعة عملهم من حيث تحديد عدد معين ومتساوي من الدعاوى سعياً لاقرار العدالة في عملية التقييم وفي الوقت نفسه تجنب حالات التحيز ضماناً لاحاطتهم بكافة تفاصيل الدعوى.

9- اكدت الاستنتاجات النظرية والميدانية للدراسة اهمية نظام تقييم الاداء في كونه عاملاً فاعلاً في دعم قرارات الموارد البشرية، عليه يقتضي تطوير النظام المقترح، بتوفير مقيمين يمتلكون خبرات ومهارات عالية وحرية التعبير ويتمتعون بافق واسع في

التفكير على النحو الذي يحقق المواءمة بين نتائج تقييم الاداء وقرارات الموارد البشرية.

10- على الرغم من التوصل الى نقاط اتفاق واقتراح لهذه الدراسة الا ان الموضوع بحاجة الى المزيد من الدراسات الميدانية المعمقة للباحثين في اطار الدراسات المستقبلية، فان هذه الدراسة تقترح التوسع في اجراء دراسات مماثلة ومستقلة في مجال الموارد البشرية ودورها الكبير في نجاح المنظمة سواء ما كان منها يتعلق بالمفاهيم ام اجراء الدراسات الميدانية، لذا تقترح اجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

أ- الرؤية الاستراتيجية لنظام تقييم الاداء في المنظمات المراقبة.

ب- دور الثقة التنظيمية في فاعلية نظام تقييم الاداء.

ج- العدالة التنظيمية: مدخل لفاعلية نظام تقييم الاداء.

د- اثر راس المال الفكري للقيادات الادارية في رسم التوجهات الاستراتيجية لنظام تقييم الاداء.



## الملاحق

### ملحق (1)

أسماء الأعضاء الذين تمت مقابلتهم لأغراض الدراسة

ت	أسماء الأعضاء التي تمت مقابلتهم	الموقع الوطني	الصف	تاريخ المقابلة
1	ليصل صديق حديد	رئيس محكمة استئناف نينوى	الأول	2004 / 9 / 21 (*)
2	عصمت طه جرجيس	نائب رئيس الاستئناف	الأول	2005 / 3 / 18
3	حسن عمود علي	نائب رئيس الاستئناف	الأول	2005 / 3 / 17
4	براق إبراهيم وصفي	نائب رئيس الاستئناف	الأول	2005 / 3 / 29
5	قيس ياسين الحية	نائب رئيس الاستئناف	الأول	2005 / 3 / 30
6	عبد علق سليل الجبوري	نائب رئيس الاستئناف	الأول	2005 / 4 / 5
7	أحمد مصطفى ناصر	نائب رئيس الاستئناف	الأول	2005 / 4 / 26
8	أسامة حامد علي	نائب رئيس الاستئناف	الأول	2005 / 5 / 11
9	وفى فاضل خضر البياتي	قاضي استئناف نينوى	الثاني	2005 / 3 / 17
10	سالم عمود حاج علي	قاضي محكمة جناح الموصل	الثاني	2005 / 3 / 31
11	عبد اللطيف محمد الياس	قاضي المحكمة الكركمية	الثاني	2005 / 4 / 11
12	سالم محمد نوري	قاضي جنائيات	الثاني	2005 / 4 / 24
13	نوري عبد مرساد الشكري	قاضي محكمة أصول شخصية	الثاني	2005 / 5 / 11
14	عامر الرزيقي	قاضي تحقيق	الثالث	2005 / 4 / 24
15	بشار أحمد جاسم الجبوري	قاضي بدانة	الثالث	2005 / 3 / 18
16	عبد العزيز صبار	قاضي بدانة	الثالث	2005 / 3 / 30

(\*) تمت مقابلته في يوم 20 / 2 / 2005 و 24 / 4 / 2005 و 30 / 5 / 2005.

ت	أسماء الموظفين التي تمت مقابلاتهم	الترتيب الوظيفي	الصف	تاريخ المقابلة
17	جاسم الياس علوش	قاضي جنح	الثالث	2005 /3 /31
18	سليم خلف حسين	قاضي تحقيق	الثالث	2005 /3 /31
19	عاصم رشيد حادي	قاضي تحقيق	الثالث	2005 /3 /31
20	نعمان اسماعيل حسن	قاضي محكمة أصول شخصية	الثالث	2005 /4 /4
21	حبيب ابراهيم احمد البياوي	قاضي بدلة	الثالث	2005 /4 /5
22	رشيد مزو رشيد	قاضي بدلة	الثالث	2005 /4 /5
23	علي محمد جاسم الميادي	قاضي جنح	الثالث	2005 /4 /5
24	احمد محمد علي الخريشي	قاضي محكمة الاحداث	الثالث	2005 /3 /30
25	محمد حادي حندي	قاضي تحقيق	الثالث	2005 /4 /26
26	عدنان عبد علي	قاضي تحقيق	الثالث	2005 /4 /24
27	فارس فيصل خورثيد	قاضي اصول شخصية	الرابع	2005 /3 /29
28	بشار احمد محمد حطراوي	قاضي اصول شخصية	الرابع	2005 /3 /29
29	خليل نعيم سعيد	قاضي بدلة	الرابع	2005 /3 /29
30	امرو خالد بونس	قاضي تحقيق	الرابع	2005 /4 /3
31	احسان علي مزو الماشي	قاضي تحقيق	الرابع	2005 /4 /3
32	محمد حيد سليمان	قاضي اصول شخصية	الرابع	2005 /4 /4
33	حسام الدين احمد علي	قاضي تحقيق	الرابع	2005 /4 /11
34	يونس محمود خلف	قاضي تحقيق	الرابع	2005 /4 /11
35	ابراهيم احمد سالم	قاضي تحقيق	الرابع	2005 /5 /11
36	حسن جلوب عبد	قاضي بدلة المحلفات	الرابع	2005 /3 /30

تضمنت هذه القائمة رئيس استئناف محكمة نينوى وسبعة نواب من الصنف الأول فضلاً عن قضاة من مختلف الأصناف ويعملون في عواكم مختلفة والرئيس المباشر لهم (رئيس محكمة استئناف نينوى الاتحادية). وفيما يلي أسماء القضاة الذي يتمون إلى رئاسة الادعاء العام ومقرها في بغداد.

ت	اسماء القضاة	العنوان الوظيفي	الصنف	تاريخ المقابلة
1	ابراهيم علي علي	مدعي عام	الاول	200 / 3 / 17
2	كمال عبدالصمد	قاضي متدب الى المدعي العام	الاول	2005 / 3 / 17
3	عقيل عبدالله عماد	قاضي متدب الى الادعاء العام	الثاني	2005 / 4 / 25
4	انشاد عبداللطيف عيد القادر	نائب المدعي العام	الثالث	2005 / 4 / 26
5	عزيز خضر حسين	قاضي متدب الى المدعي العام	الثالث	2005 / 5 / 10
6	عبدالرحمن يونس عبدالرحمن	قاضي متدب الى المدعي العام	الرابع	2005 / 3 / 30
7	علي رشيد محمد	قاضي متدب الى المدعي العام	الرابع	2005 / 5 / 10
8	بدرالدين عطية	قاضي متدب الى المدعي العام	الرابع	2005 / 5 / 11
9	ياسر محمد عامر	قاضي متدب الى المدعي العام	الرابع	2005 / 4 / 11

## المحور الثاني: سمات نظام تقييم الاداء الحالي:

ت	الاستلة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
1	يتم نظام تقييم الاداء الحالي بدرجة من السرية إذ لا يتم اعلام القاضى بنتائج التقييم					
2	يركز نظام تقييم الاداء الحالي للقضاة على السلوك الادائي					
3	يركز نظام تقييم الاداء على نتائج اداء القضاة					
4	اساس نظام تقييم الاداء الحالي التقييم المطلق <sup>(*)</sup> بدل التقييم النسبي <sup>(**)</sup>					
5	يصف نظام تقييم الاداء الحالي للقضاة بالذاتية قياساً بالموضوعية					
6	يتم اخفال المعايير القياسية في نظام تقييم الاداء الحالي للقضاة					
7	يصف نظام تقييم الاداء الحالي للقضاة بالمحدودية (عدم المرونة)					
8	مدة التقييم الحالي للقضاة اقرب الى السنوية منها الى الدورية					
9	التفطرة الجزئية اساس نظام تقييم الاداء الحالي.					
10	تركز لدى القضاة ودود فعل سلبية تجاه نتائج تقييم ادائهم					
11	يتم نظام تقييم الاداء قسداً بالوضوح وفيباب الواقعية					

(\*) المطلق : تقييم كل فرد بمعزل عن الاخرين.

(\*\*) النسبي : تقييم الفرد مقارنة بالآخرين.



### المحور الثالث: نتائج تقييم الاداء وانعكاسها في قرارات الموارد البشرية.

ت	قرارات الموارد البشرية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
-	قرارات ادارة الموارد البشرية					
أ.	تخطيط الموارد البشرية					
1.	توفر عملية تقييم الاداء الحالي معلومات تفصيلية لتحديد احتياجات المنظمة من القضاة مستقبلاً					
2.	توفر العملية التقييمية معلومات عن جرد الموارد البشرية في وثيقة محكمة استئناف نيوى الاعيادية					
ب.	التوظيف					
1.	تمثل نتائج تقييم اداء القضاة مؤشراً لاستقطاب القضاة الكثرين					
2.	تمثل معايير تقييم الاداء احد العناصر الفاعلة في اختيار القضاة					
3.	نتائج تقييم اداء القضاة عنصر في تثبيت المتعينين حديثاً					
ج.	التدريب والتطوير					
1.	تزود عملية تقييم الاداء معلومات تساعد على وضع خطة لتدريب العاملين وتطويرهم					
2.	المعلومات التي توفرها العملية التقييمية اساس تحديد الاحتياجات التدريبية للقضاة					
3.	تمدد نتائج التقييم نوعية التدريب الواجب تلقيه					
د.	الترقية والترفع					

ت	قرارات الموارد البشرية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	نادراً جداً
1.	تمثل نتائج التقييم مدخلاً لترقيتك من صنف إلى صنف آخر					
2.	يتأثر قُلو الترفيع بتلّاج تقييم اءاك					
...	التعويض					
1.	توفر عملية تقييم الاداء معلومات عن تحديد الرواتب للقضاة وخصصاتهم والتفريعات التي تحصل عليها بشكل مستمر					
2.	تؤشّر نتائج تقييم الاداء نوعية الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها القاضي					
و.	القتل وانهاء الخدمة					
1.	تبني رئاسة محكمة استئناف ينرى الاتحادية قرار نقل القاضي بناءً على معلومات تقييم الاداء					
2.	تقود نتائج تقييم الاداء الى احتمالية تسريح القاضي من العمل القضائي					
ي.	صيانة الموارد البشرية					
1.	تقدم عملية تقييم الاداء معلومات عن القضاة لحمايتهم ورعايتهم					
2.	تكسّر نتائج تقييم الاداء تحمين ظروف عمل القاضي					

## الجزء الأول: المعايير الذاتية

ت	المعايير الذاتية	أي من هذه المعايير لها صلة بالأداء القضائي	ترتيب المعايير حسب أهميتها النسبية وموجب وجهة نظر القضاة
1	اخلاق المهنة		
2	قوة الشخصية		
3	القدرات العقلية		
4	الشجاعة في اتخاذ القرار		
5	الاصناء الجيد		
6	المظهر الشخصي		
7	الثقة بالنفس		
8	العاطفية		
9	السلوك الذاتي		
10	التشقة الاجتماعية		
11	الابداع		
12	القدرة النفسية على التحمل تحت الضغوط		

## الجزء الثاني: المعايير الموضوعية

ت	المعايير الموضوعية	أي من هذه المعايير لها صلة بالاداء القضائي	ترتيب المعايير حسب أهميتها النسبية وبحسب وجهة نظر القضاة
1	الكفاءة العلمية		
2	الكفاءة الادارية		
3	الضبط (الالتزام)		
4	الموضوعية في اتخاذ القرار		
5	الحصانة القضائية		
6	القدرة على تحمل المسؤولية		
7	العلاقة مع المسؤولين		
8	الدقة في العمل		
9	القدرة على ادارة الجلسة		
10	المبادرة في العمل القضائي		
11	الاخلاص في العمل		
12	تقبل النقد الموضوعي		
13	النظرة الصائبة تجاه المشكلات القضائية		
14	الرغبة في توظيف التقانة لخدمة وظيفة القضاء		
15	الحرص على ادامة العلاقة مع الادارة العليا		
16	مشورة زملاء العمل عند تبني قرار معين		
17	ادارة العمل على وفق السياقات الرسمية		

ت	المعايير الموضوعية	أي من هذه المعايير لها صلة بالأداء القضائي	ترتيب المعايير حسب أهميتها النسبية وموجب وجهة نظر القضاة
	المقررة		
18	الاستثمار الأمثل لوقت العمل		
19	اعتماد أكثر من قناة لإيصال المعلومات إلى الآخرين		
20	يمثل أداء القاضي عامل دفع إيجابي لتحقيق العدل		
21	يتسم بالكفاءة ضمن حدود عمله		
22	يمتلك رؤية مستقبلية تجاه الأحكام القضائية		
23	القدرة على تحليل المواقف القضائية		
24	تبني فكرة الإدارة الاستراتيجية في توجيه النظام القضائي		

ت	أبعاد نظام تقييم الاداء المقترح	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق بشدة	لا اتفق
أ.	المعنوية					
1.	يفضل اعلام القضاة بنتائج تقييمهم في عملية تقييم الاداء					
2.	تبين عملية الاداء معرفة نقاط القوة والضعف لديهم					
3.	يوفر تقييم اداء القضاة مبدأ المناقشة المقترحة بين جهة التقييم والقاضي					
ب.	المرونة / يفترض من النظام المقترح أن:					
1.	يتسم بقدرة على الاستجابة للمتغيرات الوظيفية (تعليمات وقوانين قضائية وإدارية جديدة)					
2.	يتميز بقدرة على التكيف مع أي تغييرات محتملة					
3.	يساعد على مواجهة المواقف الصعبة عند اتخاذ القرارات الخاصة بهم					
ج.	المشاركة / يتطلب من النظام المقترح أن:					
1.	يوفر المشاركة لجميع الأطراف (الرئيس الإداري الأعلى، زملاء العمل، المشرفين المدلين، جمهور المحامين، المراجعين)					
2.	يدعم إشراك القضاة في تحديد معايير أدائهم					

ت	أبعاد نظام تقييم الاداء المقترح	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
3.	يعكس امكانية التفاعل الايجابي مع اطراف صنع القرار					
د.	الشمولية / يراعي النظام المقترح:					
1.	توفر الشمولية في المعلومات الخاصة بالاداء القضائي					
2.	كافة العناصر التي تعالج مسألة تقييم الأداء القضائي					
3.	امكانية تغطية مختلف القرارات الادارية الخاصة بهم					
هـ.	الوضوح / يسهل النظام المقترح إلى:					
1.	الوضوح بحيث تستطيع القيادة القضائية تحليل نتائجه بسهولة					
2.	وضع أهداف واضحة ومحددة وذات صلة بالمواقف الوظيفية					
3.	تحديد الهدف الأساسي في عملية التقييم					
و.	مدة التقييم يتطلب من النظام المقترح القدرة على:					
1.	مواكبة عملية تقييم الاداء بصورة دورية ومستمرة لتشخيص المشكلة ومعالجة الخلل					
2.	يتمكن القضاة في المجال القضائي من معرفة نتائج ادائهم على مدار السنة					

ت	أبعاد نظام تقييم الاداء المقترح	اتفق بشلة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشلة
3.	توفير معلومات عن نتائج التقييم في الوقت المناسب					
ز.	الموضوعة / يؤمن النظام المقترح:					
1.	تحقيق قدرأ معقولأ من العدالة					
2.	الموضوعة وعدم التحيز					
3.	تجنب التأثيرات الشخصية					
ي.	المعلومات الراجعة / يوفر النظام المقترح					
1.	فرصة لدعم المعلومات الراجعة					
2.	معلومات مهمة لدعم القرارات الخاصة بالموارد البشرية					
3.	ردود فعل متبانة تجاه نتائج التقييم من قبل القضاة					



## قرارات الموارد البشرية

ت	قرارات الموارد البشرية	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	تخطيط الموارد البشرية / يدمم النظام المقترح:					
1.	إمكانية التنبؤ بتحديد الاحتياجات المستقبلية من القضاة					
2.	إمكانية معرفة التوفر حالياً من القضاة					
3.	عملية تخطيط ادق لجرد الموارد البشرية					
ب.	التوظيف / يوفر النظام المقترح:					
1.	المعلومات الكافية من المصادر الداخلية للحصول على افضل القضاة لشغل الوظائف الشاغرة					
2.	امكانية تحديد المواصفات في اختيار وتعيين القضاة للعمل في المجال القضائي					
3.	حالات تثبيت القضاة المتعينين حديثاً					
ج.	التدريب والتطوير / يحدد النظام المقترح:					
1.	افضل البرامج التدريبية المطلوبة					
2.	نوع التدريب المطلوب (داخل المنظمة او خارجها)					
3.	الاحتياجات التدريبية من القضاة على نتائج عملية التقييم					

ت	قرارات للموارد البشرية	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
د.	الترقية والترقيم / يساهم النظام المقترح في:					
1.	تحديد فرص الترقية للقضاة على وفق سياسات وشروط محددة					
2.	توفير معلومات لترقيم القاضي واعطاءه العلاوة السنوية					
3.	تأمين التوافق بين متطلبات العمل القضائي ومستلزمات الترقية					
هـ.	التعويض / يساعد النظام المقترح على:					
1.	تحديد الرواتب بصورة عادلة وموضوعية وفق صف كل قاضي					
2.	تحديد انواع المكافآت التي يستحقها القضاة المتميزون					
3.	تقديم الحوافز المادية والمعنوية التي تضمن الابقاء على القضاة الكفولين					
و.	النقل وانهاء الخدمة / يمثل النظام المقترح:					
1.	مدخلاً لنقل القاضي من موقع وظيفي الى اخر					
2.	منفذاً للاحتمالية انتهاء خدمة القاضي او تقاعده عن العمل					
3.	سبيلاً للاحتمالية تسريح القاضي من عمله إذا تطلب الامر ذلك					

ت	قرارات الموارد البشرية	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة
ز.	صيانة الموارد البشرية / يدعم النظام المقترح:					
1.	حالات الحفاظ على القضية ورعايتهم صحياً ونفسياً					
2.	فرص تقديم الخدمة التي يحتاجها القضية أثناء عملهم					
3.	ظروف العمل الواجب تأمينها للقضاة					

ملحق (2)  
المحكمون للاستبانة<sup>(\*)</sup>

ت	المحكم	اللقب العلمي	المركز والمكان الوظيفي
1	أ.د. ابي معيد الديوه جي	استاذ	رئيس جامعة الموصل
2	أ.د. عامر عبدالفتاح الجومرد	استاذ	تدريسي في فرع القانون العام / كلية القانون
3	أ.د. عباس زيون العبودي	استاذ	تدريسي في فرع القانون الخاص / كلية القانون
4	د. اكرم الطويل	استاذ مساعد	رئيس قسم الادارة الصناعية/ كلية الادارة والاقتصاد
5	د. حسن محمد الياس	استاذ مساعد	رئيس قسم الاحصاء/ كلية علوم حاسبات
6	د. حكمت رشيد سلطان	استاذ مساعد	تدريسي/ قسم الادارة الصناعية/ كلية الادارة والاقتصاد
7	د. عبدالمجيد احمد خليل	استاذ مساعد	تدريسي/ قسم العلوم التربوية والنفسية/ كلية التربية
8	أ. كامل عبد الحسين	استاذ مساعد	معاون عميد للدراسات العليا والبحث العلمي / كلية القانون
9	د. ليث سعد الله	استاذ مساعد	رئيس قسم نظم المعلومات / كلية الادارة والاقتصاد
10	د. مير ابراهيم الجبوري	استاذ مساعد	تدريسي/ قسم الادارة الصناعية/ كلية الادارة والاقتصاد

(\*) رتبته الاسماء حسب اللقب العلمي والحرف الابجدي.

ت	المحكم	اللقب العلمي	المركز والمكان الوظيفي
11	د. أحمد سليمان الجرجري	مدرس	رئيس قسم المخازن/ المعهد التقني في الموصل
12	د. جلال سعد الملوك	مدرس	تدريسي/ قسم السكرتارية/ المعهد التقني في الموصل
13	د. سلطان أحمد خليف	مدرس	تدريسي/ قسم السكرتارية/ المعهد التقني في الموصل
14	د. شبيب ابراهيم مصطفي	مدرس	معاون عميد / كلية التقنية في الموصل
15	د. محمد عبدالوهاب المزاوي	مدرس	تدريسي / قسم المخازن / المعهد التقني في الموصل

- النظام المقترح

ملاحظة: ستوجه هذه الاستبانة الى السادة القضاة في رئاسة محكمة استئناف نينوى

الاتحادية

## ملحق (3)

## جدول (1)

الاتساق الداخلي بين متغيرات نظام تقييم الاداء المقترح

المتغير	الارتباط	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
X24									
X23									
X22									
X21									
X20									
X19									
X18									
X17									
X16									
X15									
X14									
X13									
X12									
X11									
X10									
X9									
X8									
X7									
X6									
X5									
X4									
X3									
X1									
X1									
X2									
X3									
X4									
X5									
X6									
X7									
X8									

[illegible]

[illegible]

$p^* \leq 0.05$      $N = 45$

□ درجتي الحرية (8.36)



جدول (2)

## الاتفاق الداخلي بين قرارات ادارة الموارد البشرية

								x45□
								x44□
								x43□
								x42□
								x41□
								x40□
								x39□
								x38□
								x37□
								x36□
								x35□
								x34□
								x33□
								x32□
1								x31
0.12	1							x30□
0.05	0.25	1						x29□
0.18	0.57	0.31	1					x28□
0.24	0.26	0.04	0.28	1			□	x27
0.05	0.40	0.03	0.24	0.52	1			x26□
0.05	0.36	0.35	0.44	0.48	0.45	1		x25□
x31□	x30□	x29	x28□	x27	x26□	x25□		الارتفاع المعبر



1						
0.94 <sub>a</sub>	1					
0.86 <sub>a</sub>	0.91 <sub>a</sub>	1				
0.38 <sub>a</sub>	0.46 <sub>a</sub>	0.39 <sub>a</sub>	1			
0.06	0.05	0.05	0.16	1		
0.35 <sub>a</sub>	0.39 <sub>a</sub>	0.43 <sub>a</sub>	0.59 <sub>a</sub>	0.11		1
0.54 <sub>a</sub>	0.50 <sub>a</sub>	0.39 <sub>a</sub>	0.43 <sub>a</sub>	0.05		0.58 <sub>a</sub>
0.60 <sub>a</sub>	0.61 <sub>a</sub>	0.52 <sub>a</sub>	0.49 <sub>a</sub>	0.03		0.41 <sub>a</sub>
0.62 <sub>a</sub>	0.63 <sub>a</sub>	0.61 <sub>a</sub>	0.53 <sub>a</sub>	0.05		0.53 <sub>a</sub>
0.43 <sub>a</sub>	0.46 <sub>a</sub>	0.53 <sub>a</sub>	0.62 <sub>a</sub>	0.11		0.58 <sub>a</sub>
0.36 <sub>a</sub>	0.44 <sub>a</sub>	0.47 <sub>a</sub>	0.58 <sub>a</sub>	0.11		0.47 <sub>a</sub>
0.56 <sub>a</sub>	0.58 <sub>a</sub>	0.47 <sub>a</sub>	0.54 <sub>a</sub>	0.08		0.30 <sub>a</sub>
0.33 <sub>a</sub>	0.38 <sub>a</sub>	0.37 <sub>a</sub>	0.34 <sub>a</sub>	0.05		0.34 <sub>a</sub>
0.23	0.23	0.18	0.22	0.03		0.25
0.09	0.13	0.17	0.16	0.02		0.19
0.34 <sub>a</sub>	0.39 <sub>a</sub>	0.52 <sub>a</sub>	0.34 <sub>a</sub>	0.01		0.39
0.07	0.20	0.20	0.24	0.02		0.07
0.87 <sub>a</sub>	0.55 <sub>a</sub>	0.60 <sub>a</sub>	0.17	0.01		0.31
0.56 <sub>a</sub>	0.52 <sub>a</sub>	0.44 <sub>a</sub>	0.33 <sub>a</sub>	0.03		0.48 <sub>a</sub>
0.40 <sub>a</sub>	0.37 <sub>a</sub>	0.43 <sub>a</sub>	0.19	0.01		0.18
0.37 <sub>a</sub>	0.34 <sub>a</sub>	0.40 <sub>a</sub>	0.22	0.36		0.34 <sub>a</sub>
x45	x44	x43	x42	x41		x40

$p^* \leq 0.05$      $N = 45$

□ درجتي الحرية (8.36)

جدول (1)

التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعايير الذاتية لتقييم أداء القضاة

[illegible]

1.52686	192616	291461	121771	240418	03214	252623	الامرات الحارثی
8.6222	9.9889	8.7778	5.5111	10.1111	0.8666	6.6000	النسبة المئوية
					6.7		%
					3		13
--	6.7	15.6	--	46.7		13.3	%
--	3	7	--	21		6	12
11.1	17.8	6.7	--	11.1		--	7
5	8	3	--	5		--	11
17.8	37.8	17.8	--	13.3		2.2	s
8	17	8	--	6		1	10
15.67	8.9	40	4.4	8.9		--	%
7	4	18	2	4		--	9
46.7	11.1	2.2	4.4	--		2.2	%
21	5	1	2	--		1	8
4.4	11.1	4.4	6.7	2.2		6.7	%
2	5	2	3	1		3	7
--	--	--	13.3	11.1		57.8	%
--	--	--	6	5		26	6
2.2	2.2	--	68.9	6.7		8.9	%
1	1	--	31	3		4	5
--	4.4	--	--	--		2.2	%
--	2	--	--	--		1	4
2.2	--	4.4	--	--		2.2	%
1	--	2	--	--		1	3
--	--	4.4	2.2	--		2.2	%
--	--	2	1	--		1	2
--	--	4.4	--	--		2.2	%
--	--	2	--	--		1	1
					93.3		%
					42		00
					8		المؤشر الثاني
					9		المؤشر الثاني
					10		المؤشر الثاني
					11		المؤشر الثاني
					12		المؤشر الثاني
					13		المؤشر الثاني

## استمارة تقييم أداء القضاة المقترح

## مجلس القضاء الاعلى

الدائرة: رئاسة محاكم استئناف نينوى

اسم القاضي: تاريخ التعيين:

الصف: عدد سنوات الخدمة في القضاء:

العمر: عدد الدورات التدريبية المشاركون فيها:

العنوان الوظيفي: الراتب الحالي:

ت	المعايير المتعلقة في التقييم	عدد النقاط المخصصة لكل معيار
1	الكفاءة العملية مستوى متميز ( ) مستوى جيد ( ) اقل من المستوى الأدنى ( ) المستوى الأدنى ( ) 18 - 20 17 - 15 11 - 14 10 - صفر	20
2	الكفاءة الادارية يدرك كافة ابعاد العملية الادارية ( ) لديه معلومات متوسطة عن العملية الادارية ( ) 15 - 18 11 - 14 مجهول بعض جوانب العملية الادارية ( ) قليل المعرفة بابعاد العملية الادارية ( ) 7 - 10 7 - صفر	18
3	الضبط (الالتزام) منتظم ولا يتأخر بتاتا في الحضور ( ) عادة ما يحضر في الوقت المحدد ( )	16

ت	المعايير المتعلقة في التقييم	عدد النقاط المخصصة لكل معيار
	16 14-15 يتنبيب احيانا ( ) كثيراً ما يتنبيب ( ) 11-13 10- صفر	
4	الموضوعية في اتخاذ القرار يتسم بدرجة عالية من الموضوعية في اتخاذ القرار ( ) اغلب القرارات موضوعية ( ) 14-15 10-13 احيانا تكون القرارات موضوعية ( ) غير موضوعي في اتخاذ القرار ( ) 5-10 4- صفر	15
5	القدرة على ادارة الجلسة قدرة عالية في ادارة الجلسة ( ) يواجه احياناً مشاكل في ادارة الجلسة ( ) 13-14 9-12 يتسلخ عليه ادارة الجلسة ويواجه صعوبة ( ) 9- صفر	14
6	الاعتماد في العمل يفتأني في اداء عمله ( ) يؤدي عمله بصورة صحيحة ( ) غير متفاني في عمله ( ) 12-13 5-11 4- صفر	13
7	القدرة على تحمل المسؤولية يتحمل المسؤولية بشكل مطلق ( ) يتردد في تحمل المسؤولية للقائه على عاتقه ( ) 11 5-10	11

ت	المعايير المعتمدة في التقييم	عدد العامل المخصصة لكل معیار
	لا يتحمل أي مسؤولية ( ) 4- صفر	
8	اخلاق المهنة يحرص ويحافظ على اخلاقيات المهنة وقيمتها ( ) لا يجترم ولا يحافظ على اخلاقيات المهنة ( ) 10 9- صفر	10
9	العلاقة مع الرؤوسين الفاعل والتواصل مع كل زملاء العمل ( ) علاقات احتيادية ( ) ليس له علاقة مع الاخرين ( ) 10 5-9 4- صفر	10
10	القدرة على حل المشكلات القضائية له القدرة على حل المشكلات ( ) لا يمتلك قدرة على حل المشكلات ( ) 8-9 7- صفر	9
11	الحصانة القضائية لديه حصانة ( ) ليس لديه حصانة ، يمكن التأثير عليه ( ) 7-8 6- صفر	8
12	القدرات العقلية يستخدم قدراته العقلية وتكائه في معالجة الاحداث ( ) احياناً يستخدم قدراته العقلية في معالجة الاحداث ( ) 7 3-6	7



ت	المالئ المتعلقة في التقييم	عدد النقاط المخصصة لكل معيار
	لا يمكنه استخدام قدراته العقلية في معالجة الاحداث ( ) 2- صفر	
13	قوة الشخصية لديه القدرة على التأثير في الاخرين ( ) احياناً يكون مؤثراً في الاخرين ( ) 7 3-6 نادراً ما يؤثر في الاخرين ( ) 2- صفر	7
14	الدقة في العمل الدقة العالية في العمل ( ) عادة دقيق في ادائه ( ) مهمل ومتوازن في عمله ( ) له اخطاء كثيرة ( ) 7 6 5 4- صفر	7
15	الشجاعة في اتخاذ القرار يمتلك الشجاعة في اتخاذ القرار ( ) يتردد في اتخاذ القرار ( ) ليس لديه شجاعة في اتخاذ القرار ( ) 5-6 3-4 2- صفر	6
16	الوعي الديني لديه الملم باحكام الدين والشرع ( ) للملم محدود باحكام الدين والشرع ( ) 5 3-4 يتعلم عليه فهم احكام الدين والشرع ( ) 2- صفر	5

ت	المعايير المتعلقة في التقييم	عدد النقاط المخصصة لكل معيار
17	مشورة زملاء العمل عند تبني قرارا معين دائماً يميل إلى استشارة زملاءه في ميدان العمل ( ) أحياناً يعتمد للاستماع إلى آراء الزملاء ( ) 5 3-4 يتخذ قراراته بذاته دون استشارة ( ) 2- صفر	5
18	الثقة بالنفس يملك الثقة العالية بنفسه ( ) ليس لديه ثقة بنفسه ( ) 4-5 3- صفر	5
19	يملك رؤية مستقبلية تجاه الاحكام القضائية يملك رؤية مستقبلية تجاه الاحكام ( ) يفتر إلى الرؤية المستقبلية تجاه الاحكام ( ) 4 3- صفر	4
20	المظهر الشخصي يركز دائماً على المظهر الشخصي ( ) لا يغير أهمية لمظهره الشخصي ( ) 3-4 2- صفر	4
21	السلوك الذاتي لا يخضع للتأثيرات العاطفية ( ) يبدي قدراً من اللزوة للتأثيرات العاطفية ( ) 3 2 يخضع للتأثيرات العاطفية ( ) 1- صفر	3

ت	المعايير المضمنة في التقييم	عدد النقاط المخصصة لكل معيار
22	<p>التنشئة الاجتماعية</p> <p>يراعي القيم والأعراف والتقاليد ( ) يبدى إحيانا اهتمام بالقيم والأعراف والتقاليد ( )</p> <p>3 2</p> <p>يتجاهل القيم والأعراف والتقاليد ( )</p> <p>1 - صفر</p>	3
	المجموع	200

- هل توصي بمنح العلاوة السنوية في موعدها.
- اسباب تاخير العلاوة والمدة المقترحة.
- هل توصي بترقيته الى صنف اعلى.
- هل يصلح لوظيفته الحالية او النقل الى محكمة اخرى.
- هل يحتاج الى دورة تدريبية لتطويره.
- هل توصي باحالة الى التقاعد.
- هل توصي بتسريحه عن العمل.

جدول (2)

**التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعايير الموضوعية**

العدد على شكل الدورية.	الاعلام في العدد.	الارقان	الرقم في العدد	العدد (الانقسام)	العدد الاجزاء.	العدد الكلية.	العدد الجمعية
6	5	4	4	3	2	1	١
-	-	-	-	2	-	-	0.0
-	-	-	3	2	-	38	١
-	-	-	67	44	-	845	٢
-	-	4	4	5	29	4	٢
-	67	89	111	644	89	89	٣
3	-	9	21	9	1	1	3
67	-	20	467	20	22	22	٤
133	67	3	23	7	3	2	٤
7	9	2	8	156	67	44	٥
155	20	44	178	4	6	6	٦
8	24	-	-	-	-	-	٧
422	-	-	-	-	-	-	٨
2	-	-	-	-	-	-	٩
44	-	-	-	-	-	-	١٠
-	-	-	-	-	-	-	١١
-	-	-	-	-	-	-	١٢
-	-	-	-	-	-	-	١٣
-	-	-	-	-	-	-	١٤
-	-	-	-	-	-	-	١٥
-	-	-	-	-	-	-	١٦
-	-	-	-	-	-	-	١٧
-	-	-	-	-	-	-	١٨
-	-	-	-	-	-	-	١٩
-	-	-	-	-	-	-	٢٠
-	-	-	-	-	-	-	٢١
-	-	-	-	-	-	-	٢٢
-	-	-	-	-	-	-	٢٣
-	-	-	-	-	-	-	٢٤
-	-	-	-	-	-	-	٢٥
-	-	-	-	-	-	-	٢٦
-	-	-	-	-	-	-	٢٧
-	-	-	-	-	-	-	٢٨
-	-	-	-	-	-	-	٢٩
-	-	-	-	-	-	-	٣٠
-	-	-	-	-	-	-	٣١
-	-	-	-	-	-	-	٣٢
-	-	-	-	-	-	-	٣٣
-	-	-	-	-	-	-	٣٤
-	-	-	-	-	-	-	٣٥
-	-	-	-	-	-	-	٣٦
-	-	-	-	-	-	-	٣٧
-	-	-	-	-	-	-	٣٨
-	-	-	-	-	-	-	٣٩
-	-	-	-	-	-	-	٤٠
-	-	-	-	-	-	-	٤١
-	-	-	-	-	-	-	٤٢
-	-	-	-	-	-	-	٤٣
-	-	-	-	-	-	-	٤٤
-	-	-	-	-	-	-	٤٥
-	-	-	-	-	-	-	٤٦
-	-	-	-	-	-	-	٤٧
-	-	-	-	-	-	-	٤٨
-	-	-	-	-	-	-	٤٩
-	-	-	-	-	-	-	٥٠

[illegible]



0 80245	0.25257	0.35194	0.35098	0.22019	0.21623	0.10731	الأجزاء المبراري
6 423	5 756	4 289	4 156	3 334	2 823	1 2667	الوسط الخلفي
							7
							24
							7
							25
							7
							22
							7
							21
							7
							20
							7
							19
							7
							18
							7
							17
							7
							16
							7
							15
							7
							14
							7
							13
							7
							12
							7
							11

[illegible]



0.51992	0.54925	0.52068	0.66105	0.7444	0.70014	1.2282	0.6246
16.778	16.467	15.734	14.711	14.467	14.478	14.445	16.822
22	44			22	44		44
1	2			1	2		2
22	89	22	111	44			533
1	4	1	3	2			24
40	111	44	89	22			89
18	5	2	4	1			4
133	578	67	89	178			67
6	26	3	4	8			3
111	44	111	155	466			22
3	2	5	7	21			1
44		89	288	89			67
2		4	13	4			3
22		44	133	111			44
1		2	6	3			2
89	133		422				67
4	6						3
			19				
67		67					
3		3	67				
			3				
44		133					22
2		6					1
44							44
2							2



## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر العربية

#### أ- الوثائق

وزارة العدل، قانون التنظيم القضائي رقم (16) لسنة 1979.

#### ب- الرسائل الجامعية

- الجبوري، طلال عبدالقادر اسماعيل، 1995، استخدام اسلوب الادارة بالاهداف والنتائج في تقييم اداء العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- الجعفري، فيصل صالح محمد، 1996، عوامل البيئة الداخلية المؤثرة في فاعلية ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الحمداني، ناهدة اسماعيل، 2000، العلاقة بين العوامل البيئية واستراتيجية الموارد البشرية واثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- العبادي، سناء عبدالرحيم، 1997، تقويم فاعلية نظام تقويم اداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الكيسبي، سعدي محمد عاشور، 2001، العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية تقويم اداء الموارد البشرية واثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في عينة من المصارف الاهلية في العراق، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

- المشهداني، احمد عبدالقادر، 1989، أثر بعض العوامل الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الرشيدة، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- تركمان، حنان، 2001، اتخاذ القرار الاداري وفعاليتيه في القطاعات الانتاجية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.
- توفيق، احمد زهير، 2002، أثر نظام المعلومات الادارية في ترشيد قرارات ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- حديد، عامر اسماعيل، 2003، واقع استخدام تقانة المعلومات في نظام معلومات الموارد البشرية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- يونادام، جمال يلدا، 1991، تقييم كفاءة الاداء الصناعي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

### ج- الدوريات:

- الحصاونة، هيثم، 1996، العملية الادارية واتخاذ القرارات، مجلة العمل العدد 75، سنة 19، الاردن.
- الذهبي، جاسم محمد، 1986، صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة اساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الادارية، مجلة تنمية الرافدين، العدد 18.
- الصميدعي، محمود جاسم، 1995، أثر الحوافز على انتاجية العاملين، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد السابع عشر، الجامعة المستنصرية، مارس.
- الطراونة، تمسين، 1992، تقييم الاداء والوصف الوظيفي، مجلة مؤنة للبحوث والدراسات، الاردن، المجلد السابع، العدد الرابع.
- القدومي، مروان علي، 1993، حق الفرد في تقلد الوظائف العامة لبلده، مجلة النجاح، المجلد الثامن، العدد السابع.

- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح، 1998، نظم معلومات الموارد البشرية - دراسة تطبيقية، مجلة الاداري، العدد 72، السنة 20، مسقط.
  - حسين، ليث سعدالله، 1995، فاعلية قرار التعيين والاختيار مدخل نظرية بايز، مجلة تنمية الرافدين، العدد 55.
  - حمادي، يوسف، 1985، مؤشرات اولية لقياس الاداء في الجامعات العربية، المجلة العربية للادارة، العدد 8، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية - القاهرة.
  - خضير، نعمة عباس، 1984، فاعلية التغذية العكسية في منشآت الاعمال، مجلة التقني، العدد الثالث.
  - سلسلة الادارة المثلى، 2001، الحفز لاداء امثل، مكتبة لبنان، بيروت، الطبعة الاولى.
  - عبد المعطي، عساف، 1988، ألتجاهات الحديثة لتقويم اداء العاملين في الادارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد السادس عشر، العدد الاول.
  - محمد، عبدالمهدي عباس، 1985، ألتقييم المحاسبي والاداري للاداء، مجلة الصناعة، بغداد، وزارة الصناعات الخفيفة، العدد 3.
  - مصطفى، احمد سيد، 2004، معايير قياس وتحسين الاداء الحكومي: مدخل المغايرة، ندوة الاساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي، القاهرة.
  - معهد الادارة، لندن، 2001، أدارة الافراد مكتبة جرير، قوائم مراجعة الاعمال، الطبعة الاولى.
- د. الكتب:
- ابراهيم، محمد محمد، 1994، ألدارة والتحديات الادارية المعاصرة، دار الولاة للطبع والتوزيع.

- ابو شيخة، نادر احمد، 2000، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- السالم، مؤيد سعيد، 1988، نظرية المنظمة: مداخل وعملیات، مطبعة شفيق، بغداد.
- السالم، مؤيد سعيد، صالح، عادل حرحوش، 2000، إدارة الموارد البشرية، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- الشريبي، محمد بن احمد، (بدون سنة)، مُغني المحتاج الى معاني الفاظ المنهاج، الجزء الرابع.
- الشماخ، خليل محمد حسن، 1991، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، مطبعة الخلود، جامعة بغداد.
- الصباغ، عماد عبدالوهاب، 1997، المفاهيم الحديثة في أنظمة المعلومات الحاسوبية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- العزاوي، محمد ابو أدریس احمد، 1996، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، المكتبة العلمية بالزقازيق، جامعة الزقازيق، مصر.
- الفضل، مؤيد، 2004، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان.
- القريوتي، محمد قاسم، 1990، إدارة الافراد، المرشد العلمي في تطبيق الاساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، شركة المطابع النموذجية، عمان.
- اللوزي، موسى، 2003، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان.
- المقدادي، يونس عبدالعزيز، وحداد، يونس عبدالكريم، 1995، مَدْخُل الى علم الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع.

- المهمشري، عمر احمد، 2001، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الرؤية العصرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الحيتي، خالد عبدالرحيم، 2003، أدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى.
- بربر، كامل، 2000، أدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، حلب.
- برنوطي، سعاد نايف، 2001، أدارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، الطبعة الاولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- بلوط، حسن ابراهيم، 2002، أدارة الموارد من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت.
- جابر، عبدالحمد جابر وكاظم، احمد خيرى، 1978، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية، القاهرة.
- جواد، شوقي ناجي، 2000، أدارة الاعمال منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان.
- جودة، محفوظ، والزغي، حسن، والمنصور، ياسر، 2004، منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، عمان.
- حريم، حسين، 2004، ألسلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، حسين، حداد، شفيق، وسويدان، نظام، وكلالة، ظاهر وجودة، محفوظ، 1998، أساسيات الادارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- خطاب، ضياء شيت، 1984، فن القضاء، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد البحوث والدراسات السابقة، بغداد.
- زريق، ايهاب صبيح محمد، 2001، أدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، دار الاندلس، سلسلة الادارة في اسبوع، دمشق.

- زويلف، مهدي حسن، 1993، إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان.
- زيتون، عايش محمود، 1984، أساسيات الاحصاء الوصفي، الطبعة الاولى، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان.
- زيدان، عبدالكريم، 1984، نظام القضاء في الشريعة الاسلامية، الطبعة الاولى، بغداد.
- شوايش، مصطفى نجيب، 2000، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- شوارتز، اندرو اي، 2001، إدارة الاداء، مكتبة جرير، الطبعة الاولى.
- عباس، سهيلة محمد، 2003، أدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى.
- عباس، سهيلة محمد، وعلي، حسين علي، 1999، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان.
- عبدالمحسن، توفيق محمد، 1997، تقييم الاداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، بيروت.
- عبدالمعطي، عساف محمود، 1988، أصول الادارة، جامعة المنصورة، مصر.
- عدس، عبدالرحمن، 1999، ألاحصاء في التريية، الطبعة الاولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، عمر وصفي، 1997، ألدارة (اصول واسس ومفاهيم) دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- علاقي، مدني عبدالقادر، 1993، أدارة الموارد البشرية، مؤسسة المدنية للصحافة، جدة.



- علاونة، علي، وعبيدات، محمد، وفريجات، حيدر، الطراونة، مدحت، 1999، أساسيات الادارة ووظائف المنظمة، دار رند للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الكرك، مؤتة.
- قاسم، قاسم جميل والجنابي، طاهر موسى، 1986، دراسة الحالات المنهجية مع نماذج متقاة، شركة الشرق الاوسط للطباعة، عمان.
- ماهر، احمد، 1995، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الجامعة الاردنية.
- محمد، كية، 1994، نظرية القرارات الادارية مديرية دار الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حلب، حلب.
- محمد، موفق حديد، 2001، الادارة، المبادئ والنظريات والوظائف، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- مرعي، محمد مرعي، 1999، أسس ادارة الموارد البشرية، النظرية والتطبيق، دار الرضا للنشر، سلسلة الرضا للمعلومات.
- مشرقي، حسن علي، 1997، نظرية القرارات الادارية، مدخل كمي في الادارة، دار المسيرة، للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الاولى، عمان.
- نصرالله، حنا، 1999، أدراة الموارد البشرية دار العقل.
- نواف، كنعان 1992، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان.

## ثانياً: المصادر الأجنبية

### a- Articles:

- Amentrout, B.W., 1993, "Eight keys to key effective performance appraisal", human resource focus, April.
- Barbara, Townley, 1999, "Practical reason & performance Appraisal", Journal of management studies, vol. 36, No. 3, May.

- Bery, E.N., 1983, "Shrinking a staff, the kodak way", New York times, No. 4, September.
- Broderick, R. & Boudreau, J. W., 1992, "Human resource management, information technology, & the competitive Edge", Academy of management Executive, Vol. 6, No. 2.
- Daniels, 1989, "When performance improvement is the poale", Journal of applied behavior analysis / summer.
- Dick Grote (2000), "Effectiveness of appraisal, Harvard business review. Jan – Feb., p. 21.
- Haffman, David, C. & Fansler, David, D., 2001, "Evaluating strategic performance quantitative measures & quantitative attributes", strategic management Journal, Vol. 2, No. 2, November.
- Hanson, R., Fleuty, L. & Michael, J.H., 1994, "Review system supports customer focus", Human resource magazine, No. 39.
- Heneman, Green Bergor & Anonyon, (1989), "performance appraisal bias effect", Harvard business Review, Feb.
- Hogy, Claire, 1995, "Lowdown on feedback", human resource, No. 16, January / February.
- Jacobs, R. & Kafry, D. & Zedeck, 1980, "Expectations of Behaviorally Anchored ratings seales", Personnel psychology, vol. 33, Autumn.
- Kenneth, M. Nowak, 1995, "360 degree feedback: the whole story", Training & development, vol. 47, No. 1, January.

- Lavis, John, N., 2003, "How can research organization more effectively transfer research knowledge to Decision makers", the milbank quarterly, Vol. 81, No. 2.
- Mallesou, Ketc, 1997, "Judicial Training & performance Appraisal; the problem of judicial independence", Law Review Limited, University of Westminster, Vol. 60, No. 5, September.
- Mathys, M., Lavan, H., 1982, "A survey of the human resource information system (HRIS) of major compainies", HR planing vol. 5, No. 2.
- Mathys, N.J., 1993, "Strategic Downsizing", human resource planning approach, February.
- Meinert, D. & Davis, D., 1989, "HR DSS integrating Decision support & HRIS", Information Resource management Journal.
- Myhan R. & Marlowe H., 1992, "Performance measurement in the public sector": challenges & opportunities, public productivity & management Review, Vol. 18, No. 4.
- Peter, Pecora. J & Geff, Hunter, 1988, "performance Appraisal in child welfare", Adminstration in social work, vol. 2.
- Peterword, 1995, "A 306 degree turn for the better", People management, vol. 1, No. 3, February.
- Public management Research center, 1999, "Comparative analysis of modern human resource management regimes in Canada", A division of the public policy forum. September.

- Schuler, R.S., & Bowman-upton N., 1990, "Frenale & Male entrepreneurs", Journal of Bussnines. Vol. 5. No. 29,
- Shibata, hiromichi, 2002, "Wage & Performance appraisal systems, influx: A Japan-united states comparison", Industrial relations, Vol. 41, No. 4, October.
- Wilson, Fiona & Nutley, Sandra, 2003, "A Critical look at staff appraisal", Gender, work & organization, Vol. 10, No. 3, June.

#### b- Books □

- Baranger, P.G., 1985, "Les Fonctions de L'nterprise", Vuibert Paris.
- Bartol K.M., Martin, D.C., 1994, "management", 2nd, ed., McMraw Hill, Inc, New York.
- Beach, Dale, 1985, "Personnel: The management of people at work", Macmillan publishing Co., Inc, New York.
- Beardwell, Ian & holden, Len, 2001, "human resource management, A contemporary Approach", 3th, ed. Prentice hall, New York.
- Bedeian, A.G., 1993, "Management", 3th, ed., The Duyden press, U.S.A.
- Bernardino, H.J., & J.S., Ross, S. Sprina, J.D., & Johnson, D.L., 1995, "Performance Appraisal Design, Deretpment & Implementation", MA: Blackwell, Cambridge.
- Berry, Lilly, M., 1998, "Psychology at work", 2th ed., Boston.
- Burack, Elmer, H. & Smith, Rober, D., 1982, "Personal, human resorce system", John Wiley & Sons, New York.

- Byars, L. Liyod, & Rne, W. Leslie, 1991, "human resource management", Richard D. Irwin Inc., Boston.
- Carrell, Michael & Frank, Kuzmits, & Norbent, Elbert, 1992, "Personnel, human resource management", Macmillan publishing company, New York.
- Certo, S.H. & Peter, J.P., 1995, "Strategic management: A focus on process", McGraw-Hill, New York.
- Chatterice, B., 1995, "human resorce management", sterling publishing, Private limited, New Delhi.
- Chris, Gore, Kate, Muriay, & Bill Richardson, 1992, "strategic decision making", Cassell, London.
- Cooke, S., & Slack, n., 1991, "Making management Decisions", 2nd ed., Prentic hall international, New York.
- Cowling, A., Mailer, C., 1990, "Maneging human Resource", 2th ed., Edward arronld, New York.
- Curits, G., 1998, "Business information system Analysis, Design & Practice", 3rd ed., Addison-Wesley. Ltd., New York.
- Curtis, Graham, 1995, "Business information system", 2nd Edition, Addison Wesley. Publishers company, Inc, New York.
- Daft, Richard, L., 2003, "Management", 6th, ed., publisher Thomson, South-Western, New York.
- Davar, Rustom, S., 1986, "Personal management & Industrial relations", Vani, educational Books, New Delhi.
- David Guest & Terence Kenny, 1983, "Techniques & Strategies In personnel management", Institute of personnel management, London.
- Decenzo, D.A., & Robbins, S.P., 1996, "human resource management", 5th ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.

- Denisi, Angelo, S. & Texas A. & Ricky W. Griffin, 2001, "human Resource management", Boston.
- Dessler, Bary, 2001, "human resorce management", 8th ed., upper sddle river: prentice hall international, Inc, N. J..
- Feldman, J., 1983, "Managing Individual & Group Behavior in organization", McGraw-hill, New York.
- Flippo, E.B., 1966, "Principles of personnel management", 2nd ed., McGraw-Hill, Series in management, U.S.A.
- Foulkes, F.K., 1996, "strategic human Resources management", A guide for effective practice, prentice – Hall, U.S.A.
- George, M. Jeunifer & Jons, Carteh, R., 1998, "Orgainizational behavoiur", 2th, ed., Wesley Longman, New York.
- Holt, David, 1993, "Management, Principles & Practice", 3rd ed., Englewood cliffs: N.J.
- Ivancevich, J.M., 1995, "human resources management", Irwin, Inc, New York.
- Ivancevich, J.M., 1997, "management quality & competitivens", 2nd ed., The McGraw-Hill Co. Inc., U.S.A.
- John, M., Ivancavich & Micheal, J. Mattesou, 1993, "organizational behavoiur & management", 3rd, Bure, III, Richard, D. Irwin, New York.
- Keith, Davis & John, W. Nestrom, 1989, "human behavior at work", 8th ed.: McGraw-hill, New York.
- Keronek, D., 1989, "Management information system", McGraw-Hill, Inc, New York.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, 1992, "Organizational Behavior", 2nd ed., home wood, Ill, Irwin, New York.

- Lawson, Ian, 1992, "Appraisal & Appraisal interviewing, The industrial society", British Library, belomont press, Northampton, London.
- Lucas, H., JR.C., 1997, "Information Technology for management".
- Macmillan, hugh & Tampose, Nahen, 2000, "strategic management: process, content, & implementation", New York.
- Massie, J.L., 1987, "Essentials of management", New York, Prentice Hall.
- McNamara, Carter, 1999, "Were' Bony Great! How come were Not performing", Authenticity consulting Home page, New York.
- Mejan, Gomez, Luis, R. & Balkin, David, B., Gardy, Robert, L., 2001, "Managing human resources", copyright by prentice-hill, Inc., upper saddle river, New Jersey.
- Milkovich, George, T. & Boudreau, John, W. 1994, "human resources management", Richard D. Irwin, Inc, New York.
- Mintzberg, h. & Quin, J., 1992, "The strategy process concepts & contexts", Prentice-hill, U.S.A.
- Mitchell, Terene, R., 1984, "People in organization An Introduction to organization behavior, 2nd, ed., Singapore, McGrw-hill Books, Co., Inc, New York.
- Mondy, R. Wyne & Robert M. Noe, 1999, "Human Resource management", 7th ed., Prentice-hall, N. J.
- Niels, Noorderhaven, 1995, "Strategic Decision making workgham, England.
- Noe, R.A. & Hollen beck, J.R. & Gerhart, B. & Wright, P., 1996, "human Resources management: gaining a competitive advantage", Richard D. Irwin, Inc. U.S.A.

- Noe, Raymond, A. & John, R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick, M. Weight, 2003, "human resources management; Gaining a competitive advantage", 4th, ed., Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Partick, fleehor, C. 1989. "managing human relations" concept & practices, Morill Pub. Co. USA.
- Piper, R. 1990, "human resource management: An international comparison", walter de Gruyter, Berlin, New York.
- Robbins, Stephen & Coulter, Mary, 1999, "Management", 6th ed., Upper Sadle River: Prentice hall, N. J.
- Robbins, Stephen, P. 2000, "Organization Behaviour", 9th ed, San Diego state University, by Prentic hall, New Jersey.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N., 2000, "Organized Behavior" 7th, ed. John Wiely & Son's, Inc., U.S.A.
- Schuler, R.S., 1995, "Managing human resources", 5th ed., West publishing company, New Jersey.
- Singer, Marc, G., 1995, "human resource management", PWS-KENT, Publishing company, Boston.
- Tom. Cones & Mary, Tenkins, 2003, "A bolishing preformance apprasial", why they Backfire & what to do instead, Berrett-koehier publishers, Inc. San Francisco.
- Torrington, Derek & Laura, hall & Stephen, Taylor, 2002, "human resource management", 5th ed., pearson education limited.
- Werther, W. B. & Davis, Jr., 1987, "Personnal management & human resources", 3rd ed., McGraw-Hill Inc, New York.
- Wheelhouse, D., 1989, "Managing human reource in the Hospitality Industry", Educational Institute of American Hotel & Motel Association, inc., U.S.A.



- Woolf, 1986, "organization & management", 2nd. Ed., O Britain, pitman publishing limited, New York.
- Wright, P.M., Noe, R.A., 1996, "management of organizations", Irwin McGraw-Hill, U.S.A.
- Zweig, Mark, 1991, "human resource management", John Wiley & Sons, Inc, New York.

**c- Web site:**

- Strategic performance measurement.  
<http://www.tuta.hut.fi/studies/courses-and-kati.pdf>.
- Defining performance management system.  
<http://www.workteams.unt.edu/reports/foote.htm>.
- Exempt employee performance appraisal.  
<http://www.hantwick.edu/prebuit/Hrper/hrfEvalNon.pdf>.
- <http://www.socpa.org.sa/Quality-Control/dir/dir/7.htm>.
- <http://www.gic.org>.
- Ratzburg, wilf, H., 2003, "performance Appraisal defined",  
<http://www.geocities.com/Athens/Forune/3126/performanceAppraisal.htm>.
- Don't Redesign your company's performance Appraisal system scrap It! <http://www.home.att.net/nickols/scrap.it.htm>.
- <http://www.csb.go.hk/hkcsb/hrmc/c-good-practices>.
- <http://www.ohrm.doc.gov>.
- Josephworg, 2003, "human resource tools",  
<http://www.hkcss.org.hk/Mt/Bip/hrm.daf>.
- <http://www.hrm.strath.ac.uk/teaching/classes-core>, 2004.
- David, Chaudron, 2004, "360 FeedBack, Leadership, Management style & preformance improvement. <http://www.organizationchange.com>.

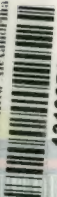
- Cohun, Mohrman, 1995", working together award build human resource. <http://www.blockwell.com/dir/abs/10html.pdf>.
- [www.Isammemo.cc/2004](http://www.Isammemo.cc/2004).
- Smith, Keith, L., 2005. [www.stonescryout.org/archives/2005/03](http://www.stonescryout.org/archives/2005/03).
- General institute for communication [www.gic.org](http://www.gic.org)

#### d- Thesis

- Hussien, Layth, S., (1987), Information & Decision en matie/ RE DE Gestion dH personnel, The/se, Doctoral en sciences de Gestion, universite' de rennes – 1 (IGR), France.
- Rayigo, Revilla, Arrioya, (1993), The North American Free Trade Agreement and it's implications for Human Resources Management, Degree: PHD, university of Colorado, Mexico.



Bibliotheca Alexandrina



1213276



97899571572006



## دار غيداء للنشر والتوزيع

جميع العساف التجاري - المطابق الأول  
خفسوي ، +962 7 95667143  
E-mail: daighidaa@gmail.com

تلاذ العلمى - شارع الملكة رانيا العبدالله  
تلخافكس ، +962 6 5353402  
ص.ب. 520946 عمان 11152 الأردن